

# السلوك التنظيمي

سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال



الأستاذ الدكتور  
حسين حريم











## **السلوك التنظيمي**

سلوك الأفراد والجماعات في

منظمات الأعمال



# السلوك التنظيمي

سلوك الأفراد والجماعات في  
منظمات الأعمال

الأستاذ الدكتور

حسين حريم

الطبعة الرابعة

1434هـ - 2013م



# محفوظة جميع الحقوق

المملكة الأردنية الهاشمية  
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية  
( 2003 / 10 / 2165 )

658.402

✽ حرم ، حسين  
✽ السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال / حسين  
حرم ط2.  
\_ عمان : دار الحامد للنشر ، 2009 .  
( ص . )  
ر . أ . : ( 2003 / 10 / 2165 ) .  
✽ الواصفات : / السلوك التنظيمي // المنظمات // إدارة الأعمال /

✽ أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات القهرسة والتصنيف الأولية .

• ( رنمك ) 9-32-045-9957 ISBN



## دار الحامد للنشر والتوزيع

شفا بدران - شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية  
هاتف: 00962- 5231081 فاكس: 00962- 5235594  
ص.ب. (366) الرمز البريدي: (11941) عمان - الأردن

Site : [www.daralhamed.net](http://www.daralhamed.net)

E-mail : [info@daralhamed.net](mailto:info@daralhamed.net)

E-mail : [daralhamed@yahoo.com](mailto:daralhamed@yahoo.com)

E-mail : [dar\\_alhamed@hotmail.com](mailto:dar_alhamed@hotmail.com)

لا يجوز نشر أو اقتباس أي جزء من هذا الكتاب، أو اختراعه بطريقة الاسترجاع، أو نقله على أي وجه، أو  
بأي طريقة كانت إلكترونية، أم ميكانيكية، أم بالتصوير، أم بالتسجيل، أم بخلاف ذلك، دون الحصول على إذن الناشر  
الخطي، وبخلاف ذلك يتعرض الفاعل للملاحقة القانونية.



## المحتويات

الموضوع	الصفحة
الوحدة الأولى : مدخل إلى سلوك الأفراد في المنظمات	15
أهداف الوحدة	16
أهمية المنظمات في العصر الحاضر	17
دور العنصر الإنساني في المنظمات	17
أهمية السلوك الإنساني في المنظمات	18
ما هو السلوك التنظيمي	18
التطور التاريخي لمجال السلوك التنظيمي	20
خصائص السلوك التنظيمي المعاصر	28
علم النفس	29
علم النفس الاجتماعي	29
علم الإنسان	30
علم الاجتماعي	31
أهم النماذج الافتراضية حول سلوك الإنسان	32
مبادئ ومفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي	34
أطر دراسة السلوك التنظيمي	35
البعد الثقافي والسلوك التنظيمي	38
الإدارة والسلوك التنظيمي	38
أسئلة للمراجعة والنقاش	40
الوحدة الثانية : الشخصية	43
أهداف الوحدة	44
معنى الشخصية	45
ميكانيكية / بناء الشخصية	47
محددات الشخصية	48
نظريات الشخصية	51
نظرية التحليل النفسي	51
نظرية فرويد المعدلة	52
النظرية النفسية الاجتماعية	52

53	..... نظريات السمات
54	..... نظريات مراحل الرشد
55	..... نظرية النضج
56	..... النظريات الإنسانية
58	..... أنماط الشخصية والسلوك
59	..... السمات الشخصية
60	..... الشخصية عبر الثقافات المختلفة
60	..... العواطف والذكاء العاطفي
62	..... أسئلة للمراجعة والنقاش
65	<b>الوحدة الثالثة: الإدراك</b>
66	..... أهداف الوحدة
67	..... تعريف الإدراك
68	..... كيف تتم عملية الإدراك
69	..... الإدراك الانتقائي
72	..... التنظيم الإدراكي
74	..... الإدراك الاجتماعي
76	..... نظرية العزو/ السبب
79	..... أسئلة للمراجعة والنقاش
83	<b>الوحدة الرابعة: الاتجاهات</b>
84	..... أهداف الوحدة
85	..... تعريف الاتجاه
86	..... الاعتقادات
86	..... الرأي
86	..... جوانب/ مكونات الاتجاه
89	..... تكوين الاتجاهات
90	..... تغيير الاتجاهات
92	..... اتجاه الرضا الوصفي
94	..... الالتزام والانتماء الوظيفي
95	..... قياس الاتجاهات
97	..... أسئلة للمراجعة والنقاش

101	<b>الوحدة الخامسة : الدافعية الإنسانية</b>
102	أهداف الوحدة
103	ماهية الدافعية
107	نظريات الدافعية
107	نظريات المضمون/ المحتوى
108	سلم ماسلو في الحاجات
110	نظرية الحاجة للإتحاز
111	نظرية ذات العاملين
113	نظرية الدففير
114	العلاقة بين الحاجات
115	النظريات المعرفية
116	نظرية التوقع
119	نموذج بورتر ولوللر
120	نظرية المساواة
122	نظرية وضع الأهداف
123	نظرية التدعيم
124	خلاصة النظريات السابقة
124	أهمية نظم العوائد والمكافآت
125	قضايا معاصرة في الدافعية
126	الخلاصة
128	أسئلة للمراجعة والنقاش
131	<b>الوحدة السادسة : التعلم</b>
132	أهداف الوحدة
133	توضيح معنى التعلم
134	نظريات التعلم
134	توضيح معاني بعض المفاهيم
136	نظرية التعلم الشرطي الواسيلي
137	نظرية التعلم الاجتماعي
139	التعلم عن طريق التجربة والخطأ
139	استنتاجات عامة
139	الاستراتيجيات الشرطية للتدعيم والعقاب

140	تثبيت وتعزيز السلوك المرغوب.....
141	إضعاف وإطفاء سلوك غير مرغوب.....
142	جداول التدعيم.....
142	الجداول المستمرة.....
143	الجداول المتقطعة.....
147	الخلاصة.....
148	أسئلة للمراجعة والنقاش.....
151	<b>الوحدة السابعة : جماعات العمل</b>
152	أهداف الوحدة.....
153	ماهية الجماعة.....
154	أنواع الجماعات.....
155	الجماعات غير الرسمية.....
157	نمو وتطور الجماعات.....
159	خصائص الجماعة الفعالة.....
161	العوامل المؤثرة في نجاح الجماعة.....
163	تماسك الجماعة.....
165	تأثير الجماعة على الفرد.....
166	السلوك الجماعي.....
170	أسئلة للمراجعة والنقاش.....
173	<b>الوحدة الثامنة : الصراع التنظيمي</b>
174	أهداف الوحدة.....
175	مستويات النزاع.....
175	النزاع على مستوى الفرد.....
178	النزاع ضمن الجماعة.....
180	النزاع بين الجماعات.....
180	مراحل عملية النزاع.....
181	نتائج وآثار النزاع.....
183	سلوك الجماعات المتنازعة.....
184	زيادة فرص التعاون وتقليل النزاع.....
185	إدارة النزاع التنظيمي.....
187	استشارة النزاع.....

190	..... أسئلة للمراجعة والنقاش.
193	<b>الوحدة التاسعة : القيادة</b>
194	..... أهداف الوحدة.
195	..... تعريف القيادة.
197	..... القيادة الرسمية وغير الرسمية.
198	..... مصادر قوة ونفوذ القائد.
201	..... نظريات القيادة.
202	..... نظريات السمات.
203	..... نظريات السلوك.
211	..... تقييم النظريات السلوكية.
212	..... النظريات الشرطية/ الموقفية.
217	..... محددات فاعلية القيادة.
219	..... الخلاصة.
224	..... أسئلة للمراجعة والنقاش.
227	<b>الوحدة العاشرة : صنع القرارات الإدارية</b>
228	..... أهداف الوحدة.
229	..... توضيح مفهوم القرار وصنع القرار.
230	..... تصنيف القرارات.
232	..... ظروف صنع القرار.
232	..... نماذج صنع القرار.
233	..... عملية صنع القرار.
236	..... المؤثرات السلوكية في عملية صنع القرارات.
241	..... مشاركة الأفراد في صنع القرارات.
242	..... صنع القرارات الجماعية.
245	..... أسئلة للمراجعة والنقاش.
247	<b>الوحدة الحادية عشرة : الاتصال</b>
248	..... أهداف الوحدة.
249	..... أهمية الاتصال في المنظمات.
251	..... تعريف عملية الاتصال.
252	..... عناصر وأبعاد عملية الاتصال.
255	..... اتجاهات الاتصالات الرسمية في المنظمة.

255	..... الاتصالات النازلة
258	..... الاتصالات الصاعدة
261	..... الاتصالات الأفقية
262	..... الاتصالات المتقاطعة
262	..... مشكلات ومعوقات الاتصال
266	..... اختيار وسائل الاتصال
268	..... الاتصالات غير اللفظية
270	..... الإصغاء
272	..... نظم / أنماط الاتصال
274	..... الاتصالات غير الرسمية
275	..... الاتصالات المباشرة بين الأشخاص
277	..... تحسين فاعلية الاتصالات
280	..... أسئلة للمراجعة والنقاش
285	..... <b>الوحدة الثانية عشرة: تصميم العمل والهيكل التنظيمي</b>
286	..... أهداف الوحدة
287	..... ماهية تصميم العمل
288	..... إدراك الفرد لمحتوى العمل
289	..... استراتيجيات تصميم العمل
289	..... التصميم الآلي / العلمي
289	..... تدوير العمل
289	..... تكبير العمل
290	..... إثراء العمل
292	..... أساليب حديثة في التصميم
293	..... العلاقة بين تصميم العمل والرضا الوظيفي
294	..... تصميم الهيكل التنظيمي
295	..... الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي
296	..... النموذج الآلي
297	..... نموذج التنظيم العضوي
299	..... مقارنة بين التنظيم الآلي والعضوي
303	..... أسئلة للمراجعة والنقاش

307	<b>الوحدة الثالثة عشرة : ثقافة المنظمة</b>
308	أهداف الوحدة
309	ماهية ثقافة المنظمة
311	خصائص ثقافة المنظمة
312	وظيفة ثقافة المنظمة
313	عناصر الثقافة الظاهرية
315	أنواع ثقافة المنظمة
315	تكوين ثقافة المنظمة
317	تغيير ثقافة المنظمة
320	تأثير الثقافة على المنظمة
320	ثقافة المنظمة والفعالية
321	الثقافة والميكل التنظيمي
321	الثقافة والالتزام التنظيمي
325	أسئلة للمراجعة والنقاش
329	<b>الوحدة الرابعة عشرة : ضغوط العمل</b>
330	أهداف الوحدة
331	ماهية ضغوط العمل
333	نماذج دراسة ضغوط العمل
335	مصادر/ مسببات الضغوط
336	عمل الفرد
337	جماعة العمل
337	هيكلية وعمليات المنظمة
339	الفروق الفردية
340	نتائج وآثار الضغوط
340	ضغوط العمل ومستوى الأداء
341	إدارة ضغوط العمل
342	الوسائل التنظيمية
344	الوسائل الفردية
346	الخلاصة
348	أسئلة للمراجعة والنقاش

351	.....	<b>الوحدة الخامسة عشرة: الإبداع التنظيمي</b>
352	.....	أهداف الوحدة.
353	.....	توضيح مفهوم الإبداع.
354	.....	أنواع الإبداع.
355	.....	الحاجة للإبداع.
356	.....	عملية الإبداع.
357	.....	مستويات الإبداع.
357	.....	الإبداع على مستوى الفرد.
359	.....	الإبداع على مستوى الجماعة.
360	.....	الإبداع على مستوى المنظمة.
362	.....	دور البيئة التنظيمية في الإبداع.
365	.....	أسئلة للمراجعة والنقاش.
369	.....	<b>الوحدة السادسة عشرة: التغيير التنظيمي</b>
370	.....	أهداف الوحدة.
371	.....	تمهيد.
372	.....	التغيير العارض والتغيير المخطط.
372	.....	القوى والأسباب التي تستدعي التغيير.
373	.....	القوى والمسببات الداخلية.
374	.....	القوى والمسببات الخارجية.
375	.....	مراحل عملية التغيير.
381	.....	استراتيجيات/ مناهج التغيير العامة.
384	.....	العوامل التي تحدد استراتيجية التغيير.
388	.....	بناء الدعم والمساندة للتغيير.
389	.....	مقاومة التغيير.
389	.....	أشكال المقاومة.
390	.....	أسباب المقاومة.
392	.....	التعامل مع المقاومة.
394	.....	فوائد محتملة للمقاومة.
395	.....	أسئلة للمراجعة والنقاش.



## مقدمة الطبعة الثانية

لقد صدرت الطبعة الثانية من هذا الكتاب في عام 2003، وبذا مضت أكثر من خمس سنوات منذ ذلك الحين، وقد آن الأوان لإصدار الطبعة الثالثة. ففي هذه الطبعة تمت الاستفادة من ردود فعل وملاحظات واقتراحات العديد من الأخوة الأساتذة وكذلك الدارسين. وعليه تمت مراجعة الكتاب وتبقيحه، حيث أعيد ترتيب الوحدات من جديد، وتم حذف بعض المواضيع، وأضيفت مواضيع جديدة لتتلاءم مع التطورات الجديدة في هذا المجال من ناحية، وتسهيل فهمها واستيعابها، من ناحية أخرى.

يشتمل الكتاب على ستة عشر (16) وحدة. تعرض الوحدة الأولى مدخلاً للسلوك التنظيمي. ثم تناقش كل وحدة من الوحدات الخمس التالية المحددات الذاتية للسلوك، وهي على التوالي: الشخصية، والإدراك، والاتجاهات، والدافعية الإنسانية، والتعلم، وتتناول الوحدة السابعة جماعات العمل. ثم تلي ذلك مناقشة الصراع التنظيمي في الوحدة الثامنة. وتتناول الوحدات التاسعة والعاشرية والحادية عشرة على التوالي عمليات القيادة، وصنع القرارات الإدارية، والاتصال. وتتبع ذلك مناقشة موضوع تصميم العمل وتصميم الهيكل التنظيمي في الوحدة الثانية عشرة. وتناقش الوحدة الثالثة عشرة ثقافة المنظمة. يلي ذلك ضغوط العمل في الوحدة الرابعة عشرة. وتناقش الوحدة الخامسة عشرة موضوع الإبداع التنظيمي. وأخيراً تتناول الوحدة السادسة عشرة موضوع التغيير التنظيمي.

و يأمل الكاتب أن يجيد القارئ، الطالب، أو المدير، أو الممارس أو الباحث، بعض الإجابات المفيدة لتساؤلاته حول فهم وتوجيه وتعديل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. ويسعد المؤلف أن يتلقى أي ملاحظات أو اقتراحات ببناء للاستفادة منها في المستقبل سعياً نحو الأفضل، إن شاء الله تعالى. ولا يفوت المؤلف أن يوجه أعمق الشكر والتقدير لكل من أسهم وساعد في إخراج الطبعة الثانية من الكتاب.

والله أسأل أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والفلاح

المؤلف

2009م



# الوحدة الأولى

## مدخل إلى سلوك الأفراد

### في المنظمات

أهمية المنظمات في العصر الحاضر  
دور العنصر الإنساني في المنظمات  
أهمية السلوك الإنساني في المنظمات  
ما هو السلوك التنظيمي  
التطور التاريخي لمجال السلوك التنظيمي  
السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية  
أهم النماذج الافتراضية حول سلوك الإنسان  
مبادئ ومفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي  
أطر دراسة السلوك التنظيمي

### أهداف الوحدة

- ☐ توضيح أهمية المنظمات المعاصرة وأهمية دراسة السلوك التنظيمي.
- ☐ تحديد أهداف السلوك التنظيمي
- ☐ شرح تطور السلوك التنظيمي
- ☐ وصف علاقة العلوم السلوكية بالسلوك التنظيمي.
- ☐ تحديد وشرح المبادئ والمفاهيم الأساسية العامة للسلوك الإنساني.
- ☐ وصف أطر دراسة السلوك التنظيمي.

# الوحدة الأولى

## مدخل إلى سلوك الأفراد في المنظمات

### أهمية المنظمات في العصر الحاضر:

يطلق البعض على عصرنا الحاضر "عصر المنظمات". لكون المنظمات تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان. فالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والشبابية والرياضية والمسرحية والفنية... الخ التي يتمتع بها ويستفيد منها الأفراد، تقدم من خلال وبواسطة المنظمات المختلفة، حكومية أم أهلية أم مشتركة. وما يتناوله الإنسان من غذاء وما يرتديه من لباس والمأوى الذي يسكنه والتجهيزات والأدوات التي يستخدمها تصنعها وتنتجها المنظمات المختلفة. وما يستخدمه من وسائل نقل واتصالات... لا يحصل عليها الفرد إلا من خلال المنظمات المختلفة، هذا بالإضافة إلى أن نسبة عالية من أبناء المجتمع يعملون في هذه المنظمات المختلفة. وهكذا تتغلغل المنظمات في شتى مناحي حياة الفرد والمجتمع. وما كان الإنسان لينعم بوسائل الرفاه ومقومات الحياة الحديثة العصرية بدون المنظمات.

على أنه ينبغي أن لا يفوتنا أن نشير إلى المخاطر والأضرار والجوانب السلبية التي سببتها وتسببها تلك المنظمات، أو على الأقل بعضها على مستوى الفرد والمجتمع. فالكثير من المنظمات لا تولي العنصر الإنساني الأهمية والمكانة والاحترام المناسب وفرضت قيوداً كثيرة على حريته ولا تسمح له بالنمو والتطور والإبداع. وباختصار ساوته مع عناصر الإنتاج الأخرى. وعلى مستوى المجتمع، تلحق المنظمات أضراراً كبيرة بالبيئة، ويجلب بعضها الحروب والدمار والقتل من جراء الحروب والمخاطر النووية.

### دور العنصر الإنساني في المنظمات:

يمكن النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي، أهم عناصره هو الإنسان، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى للمنظمة ليست هامة، ولكنها هي الأخرى تعتمد كذلك على الإنسان. وقد بدأ الاهتمام الجاد بالعنصر الإنساني في المنظمات في العشرينات. وأخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مضطرد ومستمر. وأصبحت المنظمات، على اختلاف أنواعها، تعتبر الإنسان العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها. وعلى مستوى الدول، أخذت كثير منها وبخاصة الدول الأقل تقدماً، تركز أكثر فأكثر على الإنسان وتعتبره عماد

ثروتها في العنصر الحاسم في تقدمها وازدهارها. وقد أصبحت الموارد البشرية في المنظمات من بين أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، إن لم تكن أهمها.

### **أهمية السلوك الإنساني في المنظمات؛**

إن نمو المنظمات وانتشارها المضطرد وتغلغلها في جميع مناحي وأنشطة حياة الفرد والشعوب، إضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد المجتمع (أي) مجتمع يعملون في المنظمات المختلفة، كل ذلك دفع الباحثين والكتاب وغيرهم من المعنيين إلى مزيد من الاهتمام بإنتاجية وأداء هذه المنظمات وفعاليتها، وقد تزايد هذا الاهتمام في العقود الماضية بسبب تلني وانخفاض أداء وإنتاجية العديد من المنظمات، وبخاصة في أمريكا، وفشل بعض المنظمات الأخرى، وبلوغ البعض حافة الإفلاس والفناء. كما أن المنافسة المازحة الشديدة بين المنظمات في مختلف المجالات والميادين، سواء على المستوى القومي أو الإقليمي أو الدولي قد ضاعفت من اهتمام الباحثين والكتاب وغيرهم لتحسين مستوى أداء المنظمات. وأخيراً فإن النظرة والمفاهيم والممارسات التقليدية فيما يتعلق بالعنصر الإنساني في المنظمات (افتراض أن الإنسان كسول ويجب إرغامه على العمل بواسطة العقاب والتهديد... الخ) لم تنجح، وباتت الضرورة تستدعي تبني منظور جديد للإدارة حيث أن المنظور والنهج التقليدي لا يستطيع تقديم حلول ناجحة للمشكلات الحالية الصعبة والمعقدة التي تواجه الإدارة في العصر الحالي.

ونتيجة لذلك، شهدت العقود الثلاثة الأخيرة دراسات ومحاولات مكثفة ومتواصلة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات السابقة وغيرها من مشكلات الأداء والإنتاجية والكفاية والفعالية في المنظمات. وتناولت هذه المحاولات والأبحاث البحث عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم العمل والمنظمات، وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات، وكيفية تحفيز العاملين وتحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم وإمكاناتهم... الخ. وركزت كثير من الدراسات والأبحاث على سلوك الأفراد في المنظمات من أجل توجيه هذا السلوك لخدمة أهداف المنظمة، وكان هذا التركيز والاهتمام كبيراً إلى حد أن أحد الكتاب قد اعتبر أن مدخل السلوك التنظيمي يهيمن على المدخل السلوكي للإدارة في الوقت الحاضر، وسيستمر كذلك في المستقبل المنظور.<sup>(1)</sup>

### **ما هو السلوك التنظيمي؟**

لقد أصبحت مادة "السلوك الإنساني في المنظمات" أو "السلوك التنظيمي" أو "السلوك الإداري" من بين المواد العلمية الرئيسة في خطط ومناهج حقل الإدارة في جميع الجامعات والكليات

والمعاهد، بل ومادة تدريبية هامة للمديرين بخاصة، ومختلف العاملين في المنظمات، عامة. وذلك لأنه بات واضحاً بأنه لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية بدون فهم واضح ومتعمق لسلوك العاملين في المنظمات والذين يلعبون الدور الحاسم في هذا المجال.

يعرف Davis Keith و John Newstrom السلوك التنظيمي بأنه دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة.. إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس، ومنظمات الخدمات... الخ<sup>(2)</sup>. يرى العلماء، والباحثون المعنيون بهذا المجال أن السلوك التنظيمي يعني مباشرة تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية<sup>(3)</sup>. ومن أجل التوصل إلى تفهم متعمق لسلوك الفرد في العمل لتوجيه الفرد لخدمة المنظمة لا بد من تحليل وتفسير السلوك لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك أو تصرف معين، ومن خلال التعرف على مسببات السلوك، يمكن التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إلى حد ما، إذا ما وجدت المسببات. وإذا ما استطعنا توقع سلوك معين من قبل الفرد، يصبح بالإمكان ممارسة قدر من السيطرة والتحكم في سلوك الفرد خدمة لأغراض وأهداف المنظمة. ويرى أحد الكتاب أن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي.

1- التعرف على مسببات السلوك.

2- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

3- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات<sup>(4)</sup>.

يعتبر مجال السلوك التنظيمي حديث نسبياً (مع أنه يتناول أقدم المشكلات والقضايا)، ويعتمد على قاعدة عريضة من العلوم ومجالات المعرفة الأخرى ذات العلاقة، مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الإنسان، ولا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول وصف موحد لهذا المجال، وعلى الرغم من ذلك كله فقد أخذ مجال السلوك التنظيمي يتأور أكثر فاكثراً، والمشكلة الرئيسية التي يواجهها هي تكوين هوية مميزة له عن غيره من مجالات المعرفة الأخرى ذات العلاقة مثل نظريات التنظيم، وعلم النفس التنظيمي، وشؤون الأفراد والموارد البشرية.

وهكذا فالسلوك الإنساني التنظيمي يمثل المدخل السلوكي للإدارة، وليس كل الإدارة. إذ أن هنالك مداخل أخرى للإدارة تشتمل على العمليات والنظم، والأسلوب الكمي، والمروقي. وباختصار فالسلوك التنظيمي لا يسعى ولا يهدف إلى دراسة الإدارة ككل. وفي هذا الصدد يقول Charles Perrow لا يستطيع أحد أن يفسر ويتفهم المنظمات من خلال شرح وتفسير سلوك واتجاهات الأفراد وحتى الجماعات الصغيرة فقط<sup>(5)</sup>.

## التطور التاريخي لمجال السلوك التنظيمي:

يجمع كثير من الكتاب والباحثين في هذا الميدان على أن تجارب ودراسات العلاقات الإنسانية تمثل بداية الانطلاقة الحقيقية للسلوك التنظيمي ولكنهم في ذات الوقت يعترفون بوجود بعض الدراسات والأبحاث والممارسات العملية التي سبقت ذلك، وطورت قاعدة معرفية لا يمكن إغفالها، ويمكن القول بأن تطور مجال السلوك التنظيمي قد مر بالمراحل التالية:

1- ما قبل الحركة العلمية - الإدارة في العصور القديمة.

2- الحقبة الكلاسيكية.

3- العلاقات الإنسانية.

4- إسهام العلوم السلوكية الأخرى.

5- الحقبة الحديثة.

ونتطرق فيما يلي بإيجاز لكل مرحلة.

### 1- ما قبل الحقبة العلمية (الإدارة في العصور القديمة):

نستطيع الجزم بأن الإدارة من حيث أنها نشاط وممارسة تمتد جذورها إلى العصور القديمة، فقد أشار الكثير من الكتاب والباحثين إلى أن الحضارات القديمة من فرعونية وبابلية وسومرية وصينية وهندية وإسلامية وغيرها حققت تطوراً وإنجازات كبيرة ما كانت لتتحقق بدون ممارسة بعض أوجه وجوانب العملية الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة). ولم تغفل هذه الحضارات كلياً أهمية الإنسان، وبخاصة الحضارة الإسلامية فقد أشادت هذه الأخيرة بضرورة التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار، ونهت القائد إلى ضرورة أن يتشاور مع مرؤوسيه، وأن يعاملهم باللطف واللين والمساواة، كما شجعت على الاتصال المباشر، واختيار الأصلح.

كانت الأمم والمجتمعات القديمة بدائية وزراعية، والاعتماد على الوسائل والأدوات البدائية زاد من صعوبة عمل المديرين في هذه الحضارات، يضاف أن الناس كانوا أميين، وحتى المديرين حينئذ لم يتلقوا أي تعليم أو تدريب في المجالات الإدارية، ولكنهم مع ذلك كله حققوا إنجازات مذهلة في ميادين مختلفة، وبصورة عامة كان الناس يعملون فرادى أو جماعات صغيرة بحيث أن علاقات العمل آنئذ كان من السهل التعامل معها. ولكن ذلك لا يعني أنهم كانوا يعملون في ظروف مثالية من السعادة والرضا. بل على العكس من ذلك، كانت ظروف العمل الحقيقية قاسية جداً وتكاد تقصم ظهر العامل الذي كان يعمل من الفجر وحتى مغيب الشمس تحت ظروف مادية لا



تطابق من حيث المرض والخطر والفقر ونُدرة الموارد. لأنه كان عليه أن يعمل في ظل هذه الظروف من أجل تأمين بقائه. ولم تبذل جهود تذكر لتحقيق رضى العامل.

ومع مرور الزمن، فقد أدى استغلال الموارد الطبيعية والتقنية إلى الثورة الصناعية. وقد صاحب هذه الثورة تغيرات اقتصادية واجتماعية هائلة، ومن بينها تغير طبيعة المجتمعات، وأماكن عمل الناس، وطبيعة أعمالهم، حيث نزحوا من العمل في المزارع في الأرياف إلى المصانع في المدن، وحل التعامل بالثمن محل نظام المقايضة... الخ. وفي البداية لم تحسن أحوال الناس ولكن الثورة الصناعية وما ترتب عليها زرعَت بذور إمكانات التحسن. فتوسعت الصناعات وازداد عرض السلع، وتراكمت المعرفة مما أدى إلى تحسُّن الأجور، وظروف العمل، وتقليص ساعات العمل، وبالتالي تحقيق رضى أكبر في العمل.

وفي ظل الظروف الصناعية الجديدة، كان روبرت أوين Robert Owen، الذي كان يمتلك في حوالي عام 1800م مصنعاً، من الأوائل الذين أكدوا على الحاجات الإنسانية للعاملين، حيث رفض استخدام الأطفال، وعلم العمال النظافة والأخلاق الحسنة، وعمل على تحسُّن ظروفهم<sup>(6)</sup>.

كذلك فإن Andrew Ure نشر في عام 1935 كتابه فلسفة الصناعة وقد ضمن كتابه هذا العوامل الإنسانية بالإضافة إلى الجوانب الميكانيكية والتجارية في الصناعة، أضاف عاملاً ثالثاً وهو العامل الإنساني، وشدد على ضرورة تزويد العمال بالشاي الساخن، والعلاج الطبي، وتحسين ظروف العمل المادية والتعويض عن فترة المرض... الخ<sup>(7)</sup>.

لقد أدت الثورة الصناعية وتوسع الصناعات إلى تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية صعبة وتعقيداً، مما أثار الاهتمام في السعي نحو تحقيق الرشد والمقلاقية في العملية الإدارية. ولم تعد الممارسات الإدارية التقليدية والعشوائية غير المنظمة مناسبة لعمليات التصنيع الكبيرة. وهذا كله أدى إلى ولادة حقبة الإدارة الكلاسيكية.

ومع أنه كانت هنالك إدارة ومديرون في الحضارات القديمة، إلا أن الإدارة كما نعرفها اليوم هي نتاج القرن الماضي، وقد تطورت منذ بداية القرن مدارس ونظريات عديدة، وسيقتصر بحثنا على ما قدمته كل منها وأسهمت به في مجال السلوك التنظيمي.

## 2- المدرسة الكلاسيكية Classical School:

وتتضمن هذه المدرسة عدة اتجاهات فكرية ونظرية، ولكنها تتفق جميعاً إلى حد كبير على تعاملها مع العنصر الإنساني، وتضم هذه المدرسة ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية وهي:

(1) النظرية الإدارية كما يسميها البعض نظرية المبادئ.

(2) الإدارة العلمية.

(3) نظرية البيروقراطية.

## أ- النظرية الإدارية (نظرية المبادئ):

ويسند لها الكثيرون إلى هنري فايول - صناعي فرنسي. وقد اشتملت حياته الفنية على عدة مراحل مختلفة بدءاً بمهندس تعدين، ثم باحث جيولوجي، ثم مدير. وتضمن كتابه " الإدارة الصناعية والعامّة " الذي نشر في عام 1916 إن وظائف المدير خمسة وهي: التخطيط، والتنظيم، والأمر، والتنسيق، والرقابة. كما أنه اقترح (14) مبدءاً عالمياً للإدارة، ولا يزال بعضها صالحاً حتى اليوم، وقد أكد على أن المدير الناجح ينبغي أن يكون قادراً على التعامل مع الناس، وأن يمتلك قدرأً عالياً من الطاقة والجرأة... ويمكن القول بأن فايول قدم أساساً قيمياً للدراسة المنظمة للمجهود المنظمة<sup>(8)</sup>.

## ب- الإدارة العلمية:

تنسب حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Frederick Taylor. إذا كان فايول قد اهتم بالتنظيم الإداري الكلي (على مستوى المنظمة) من أجل ضمان بقاء المنظمات وازدهارها فإن الحركة العلمية في الإدارة التي ظهرت مع بداية القرن قد تبنت نظرة ضيقة من خلال تركيزها على العمليات (المستوى الإشرافي)، ولكن هذا لا يعني أن المنهجين كانا متناقضين، فالمدبرون في كلتا الحالتين طبقوا الأسلوب العلمي في حل المشكلات، واعتقدوا بأن الإدارة الفعالة، على جميع المستويات، كانت مفتاح نجاح المنظمات. وأنهم وإن كانوا متفقين على الأهداف فقد اختلفوا في الوسيلة.

لم يغفل رائد الحركة العلمية في الإدارة تيلور العامل الإنساني. إذ يعتقد البعض أن التفسيرات التي أحدثها في الإدارة قد مهدت الطريق أمام تطورات لاحقة في السلوك التنظيمي، وقد أدى عمله وكتاباته في النهاية إلى اعتراف أفضل بالفرد وتحسين إنتاجيته. نعم كان يسعى لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، ولكن على الأقل تمت إثارة اهتمام الإدارة بأهمية أحد مواردها المهمة<sup>(9)</sup>. ويشير د. الحناري إلى أنه لا جدال في أن تايلور Taylor اكتشف الجانب الإنساني وأهميته ولكنه لم يقيم بدراسة هذه الظاهرة علمياً كما فعل بالنسبة للجوانب المادية للعمل<sup>(10)</sup>.

ويعد أن نشر Taylor كتابه في عام 1911، تبعه Lillian Gilbreth الذي نشر كتابه "نفسية الإدارة" في عام 1914. والذي أكد فيه على الجانب الإنساني أيضاً.

## ج- النموذج البيروقراطي:

ويقترن النموذج البيروقراطي (النظرية البيروقراطية) بالعالم الاجتماعي Max Weber. ويهدف النموذج لتحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشداً وعقلانياً، عن طريق تبني نظام صارم وقواعد وإجراءات حازمة

داخل المنظمات، وعن طريق تقسيم العمل والتخصص والتسلسل الهرمي، واستبعاد العلاقات الشخصية. ومن ناحية أخرى فقد اهتم Weber بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين عن طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة، كما اهتم بالاستقرار الوظيفي للعامل.

يعتقد الكثير من كتاب ومفكري الإدارة أن المدرسة الكلاسيكية بانجاهاتها الفكرية ونماذجها المختلفة قد تبنت "النموذج الاقتصادي" للإنسان أو افتراض "الإنسان الاقتصادي"، والنظرة التقليدية القديمة للإنسان، إذ افترضت بأن الفرد كسول وغير قادر على تنظيم وتخطيط العمل، وغير عقلاني، وأنه انفعالي، ولذا وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، ويمكن التأثير على سلوك الفرد من خلال الحوافز المادية فقد المتمثلة في الرواتب والمزايا المادية الأخرى. وترى هذه المدرسة أن الإنسان يتجاوب بشكل آلي مع تلك الحوافز.

### 3- حركة العلاقات الإنسانية وأبحاث هوثورن:

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد اعترفت بالجانب السلوكي للإدارة، فإن حركة العلاقات الإنسانية قد ركزت مباشرة على الإنسان في العمل. لقد كانت هنالك أسباب عديدة ومعقدة أدت إلى الاهتمام بالإنسان العامل في المنظمات. ومن بين هذه الأسباب الانكماش الكبير في الثلاثينات من القرن الماضي، وإضفاء صفة الشريعة على تنظيم النقابات والاتحادات العمالية التي ضاعفت من اهتمامها بمطالب العمال، والمعرفة المتراكمة نتيجة الأبحاث الغزيرة التي بدأها العلماء السلوكيون حول العمل والتي دعت إلى مزيد من الاهتمام بالعنصر الإنساني، وكذلك ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين مما ساعد على تطور توقعات العاملين وطموحاتهم أثناء العمل. هذه الأسباب وغيرها أدت إلى بداية الحقبة السلوكية في الثلاثينات. وكان من أهم هذه الدراسات والأبحاث ما عرف باسم تجارب هوثورن - التجارب التي أجريت في مصنع Western Electric في هوثورن.

كان تيلور وزملاؤه في المدرسة الكلاسيكية يعتبرون القضايا والمشكلات الإنسانية عائقاً أمام الإنتاج. ولذا يجب تقليصها إلى أدنى حد ممكن. إلا أن التون مايو وزملاءه، رأوا بأن المشكلات الإنسانية أصبحت مجالاً واسعاً للدراسة وفرصة للتقدم ويعتبر التون مايو الأب الروحي لما عرف فيما بعد "بالعلاقات الإنسانية" و "بالسلوك التنظيمي" لاحقاً. لقد سعى تيلور وزملاؤه إلى زيادة الإنتاجية بجعلها عقلانية، بينما حرص مايو وزملاؤه على زيادة الإنتاجية بجعلها إنسانية<sup>(12)</sup>.

لقد افترضت حركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين، وإن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس. وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية<sup>(13)</sup>.

لقد مرت تجارب وأبحاث هوثورن، التي أجراها مايو وروتلزبرجر  
Roethlis berger وزملاؤهما، بمراحل عديدة، وحددها الكاتب الحناوي بخمس مراحل هي:

1- المرحلة الأولى: وقد اقتصرت على دراسة أثر الإضاءة على إنتاجية الفرد (تجارب مصنع ويسترن الكترتك في هوثورن).

2- المرحلة الثانية (عام 1927) حينما قام مايو مع فريق من علماء جامعة هارفارد بعدد من التجارب. وامتداداً للدراسات أثر فترات الراحة التي كان قد بدأها قبل عدة سنوات في مصنع الغزل في فيلادلفيا، والهدف من الدراسة هو التعرف على تأثير عدد من العوامل مثل: مكان العمل، وطول وقت الراحة، وعدد ساعات العمل اليومية والأسبوعية، ونظام دفع الأجور.

3- مرحلة تجارب حوافز الأجور - مدى تأثير تغير نظم الحوافز على الإنتاجية.

4- دراسات هوثورن وقد شملت 20,000 مقابلة شخصية ما بين 1928-1930، ولغرض الحصول على معلومات كافية لتحسين وتطوير برامج تدريب المشرفين.

5- المرحلة الخامسة والأخيرة (1913-1932) لغرض ملاحظة ومشاهدة وتحليل جماعات العمل غير الرسمية.

لقد بدأت تجارب وأبحاث هوثورن بالتركيز على دراسة أثر ظروف العمل المادية، وفترات الراحة، وأثر التغير في مستوى الأجور، على زيادة الإنتاج، على أنها محددات رئيسية للسلوك التنظيمي. وكانت نتائج هذه الأبحاث مفاجئة للباحثين. إذ أشارت هذه النتائج إلى أن إنتاج العاملين لم يتغير بشكل يتناسب مع التغيرات في هذه العوامل. بل كان الإنتاج ثابتاً نسبياً مع تغير طفيف، رغم التغير في درجة الإضاءة، وجدولة فترات الراحة، وكذلك مستوى الأجور.

هذه النتائج المفاجئة دفعت الباحثين إلى السعي لإيجاد تفسير لها، فتوجهوا للعمال أنفسهم يسألونهم عن أسباب ذلك وقاموا بإجراء مقابلات مع عينة كبيرة من العاملين. ومن أجل التأكد من صحة نتائج المقابلات هذه، قام الباحثون باستكمال أبحاثهم باعتماد أسلوب الملاحظة والمشاركة المباشرة للسلوك الجماعي للعاملين في مواقعهم دون وجود مشرفين أو رؤساء، بل اعتماداً على الرقابة الذاتية للعاملين<sup>(14)</sup>.

#### 4- المعاني والاستنتاجات المستقاة من أبحاث هوثورن:

لقد تباينت وجهات نظر الكتاب والمفكرين بشأن الاستنتاجات والمعاني المستمدة من تجارب هوثورن، ولا يوجد إجماع على قائمة مرحدة من هذه المعاني والاستنتاجات، وذلك لاختلاف

مجالات اهتمامهم وتركيزهم والحلقة العلمية لكل منهم، ويشير د. أحمد صقر عاشور إلى أن التجارب نبهت إلى أهمية دراسة مشاعر الأفراد اتجاه العمل، وإلى أثر دوافعهم وقيمهم الاجتماعية وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم للعمل... وقد نبهت لأول مرة إلى أهمية دراسة هذه المتغيرات كمحددات مبدئية لسلوك وأداء العمل. كما أنها أبرزت الجوانب المتميزة للعنصر البشري في المنظمة. وأوضحت عقم معالجة المشكلات الناجمة عنه أو تحليل ودراسة متغيراته بنفس المنطق أو بنفس الطرق المستخدمة في معالجة ودراسة العناصر المادية.

أما الكاتب الخناوي فهو يشير إلى أن أبحاث هوثورن كانت أولى الأبحاث التي طبقت المنهج العلمي في دراسة القضايا والمشكلات الإنسانية (السلوك الإنساني). أول تحليل معمق ومنظم لعنصر السلوك الإنساني في الإدارة... وأوضحت الدراسات وما تبعها من مناقشات طويلة مدى التقيد الشديد للعنصر الإنساني. ويضيف... ومع أن الأبحاث لم تثبت أفضلية نمط إشرافي معين على نمط آخر في تحقيق الأهداف المرغوبة، ولكن النتيجة المنطقية التي يمكن التوصل إليها هي أن مناخ الإشراف له مقدرة التأثير على جماعة العمل لتتخذ موقفاً إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي<sup>(16)</sup>.

ومن الكتاب الذين أوضحوا بمزيد من التفاصيل بعض الاستنتاجات والمعاني التي يمكن اشتقاقها من تجارب هوثورن، هو القريوتي، حيث يذكر الاستنتاجات التالية:

- 1- لا تعتبر القدرة الجسمية للعامل المحدد الرئيسي لإنتاجيته، بل أن هنالك محددات اجتماعية تمثل في إرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل بخلفيته الاجتماعية وروحه المعنوية.
- 2- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها منفردين ومجمعين.
- 3- تعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم وسيلة مساعدة في تحقيق أهداف الإدارة، لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة.
- 4- يواجه العمال سياسات الإدارة كجماعات، حيث أن هنالك ضغوطاً اجتماعية على الفرد مصدرها المعايير (الأعراف والتقاليد) التي تحكم الجماعة.
- 5- هنالك تأثير مهم للتنظيمات غير الرسمية على سلوك العاملين وبالتالي على مستوى الإنتاج<sup>(17)</sup>.

ويقول كاتب آخر أنه على الرغم من الانتقادات التي وجهت لتجارب هوثورن، فقد فتحت الباب على مصراعية لمزيد من التفكير المتقدم حول طبيعة الإنسان. وبدلاً من الاستمرار في النظر

للإنسان على أنه كائن اقتصادي سلمي، شرع المديرون ينظرون للفرد على أنه كائن اجتماعي إيجابي، ويدأوا يهتمون في إيجاد ظروف مناسبة<sup>(18)</sup>.

لقد كان من بين النتائج الهامة لتجارب هوثورن أنها مهدت الطريق لمزيد من الاهتمام بالسلوك الإنساني في العمل من جوانب ومجالات عديدة. واستقطبت حركة العلاقات الإنسانية كثيراً من الأنصار والمتحمسين. وتعالق أصوات الأكاديميين والباحثين والممارسين، على السواء، التي تشدد على التأثير الكبير الذي تلعبه حاجات الفرد، والإشراف الموازر للفرد، ودينامية الجماعة على أداء العمل. وانتشرت نتائج الأبحاث بسرعة كبيرة ونالت قبولاً واسع النطاق. وازدادت الأبحاث والدراسات التي تتناول جوانب السلوك الإنساني في المنظمات في مختلف المجالات، ومن أهمها:

- مركز أبحاث دينامية الجماعة Research Center for Group Dynamics (حول الدافعية والقيادة).

- مجلس أبحاث شؤون الأفراد - جامعة اوهايو (القيادة والدافعية).

- معهد نافستوك للعلاقات الإنسانية - لندن (مواضع متنوعة).

ومع انتشار نتائج هذه الأبحاث وغيرها، على الصعيدين العملي والأكاديمي، أثارت اهتماماً جديداً بسلوك الناس في العمل... وبدأ عصر العلاقات الإنسانية<sup>(19)</sup>.

لقد نمّت حركة العلاقات الإنسانية بشكل مضطرد لدرجة لم يستوعبها ويفهمها الكثيرون، وارتبطت بمعنى سطحي لدى البعض وهو "معاملة العاملين بشكل حسن"، وفي نفس الوقت محاولة السيطرة والتحكم بالعاملين. وساعد ذلك على فقدان هذا المصطلح جاذبيته ونكهته، مع أنه لا يزال يستخدم في الحياة العملية - لكونه أكثر ملاءمة. وهكذا ظهر المصطلح الجديد "السلوك التنظيمي"<sup>(20)</sup>.

## 5- الحقبة الجديدة:

يعتبر البعض من المهتمين بمجال السلوك التنظيمي أن نظريتي "X" و "Y" حول الإنسان، التي قدمهما الكاتب دوغلاس ماكجروجر Douglas McGregor، حقاً بداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة. لقد تضمن كتابه المشهور "الجانب الإنساني للمنظمة" "The Human Side of Enterprise" الذي نشره في عام 1960، ما اعتبره البعض "قاعدة فلسفية هامة للنظرة الحديثة للناس في العمل. فاعتماداً على خبرته وممارساته في الاستشارات

الإدارية طور نظريتين متباينتين حول طبيعة الإنسان هما نظرية "X" ونظرية "Y": أما أهم افتراضات كل نظرية فهي على النحو التالي<sup>(22)</sup>.

افتراضات النظرية "X" (المتخامة) حول الناس أثناء العمل	افتراضات النظرية "Y" (الحديثة) حول الناس أثناء العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنسان المادي يكره العمل بطبيعته، ويحاول تجنبه قدر المستطاع، وبالتالي يجب إجباره عليه.</li> <li>- لإجبار الفرد على العمل يجب استخدام أسلوب الإثابة من خلال الحوافز المادية، وإلى جانبها العقاب.</li> <li>- الإنسان المادي يجب أن يقاد ولا يجب تحميل المسؤولية، وبالتالي فدرجة طموحه قليلة، ويهيمه قبل كل شيء الأمان والطمأنينة والاستقرار في عمله وعدم فصله منه.</li> <li>- الإدارة الضعيفة هي التي توفر الفرص لإشباع حاجات الأفراد، دون ربطها بالأداء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنسان المادي يجب العمل بالططرة، كما يجب اللجوء والحب.</li> <li>- في ظل الظروف الطبيعية، وتوفر الحرية والمرونة والاحترام في العمل، الإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها، ويكون لديه طموح.</li> <li>- العقاب ليس وسيلة ناجحة لنطق الرغبة في العمل، إذ يجب الاعتماد على أسلوب الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، وإحداث نوع من الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الفرد.</li> <li>- يجب الاعتماد على أسلوب التحفيز المادي والمعنوي معاً.</li> <li>- عندما لا يقدم للفرد كل ما لديه من طاقات وإمكانات، فاللوم يقع على رئيسه وعلى المنظمة الذين لم يعمقا استغلال وتعبير هذه الطاقات.</li> <li>- أن مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم قدراً من الحرية في العمل... سيؤدي في النهاية إلى شعور الفرد بالانتماء للمنظمة والولاء لها.</li> </ul>

وقد اعتقد ماكجروجر أن باستطاعة المدير تحقيق مزيد من الإنجاز بوساطة الآخرين (مرؤوسيه) إذا ما نظر هؤلاء المرؤوسين بأنهم أناس ذوو إمكانيات، وملتزمون، ومسؤولون وبأنهم مبدعون، وقد مثلت النظرية "Y" الحديثة تحدياً للعلماء والباحثين والممارسين لكي يتبنوا مدخلاً تنموياً نحو الأفراد.

وسرعان ما انتشرت نظرية "Y" التي طورها ماكجروجر، ونالت قبولاً واسعاً لدى أوساط الكتاب والباحثين، وتبنى الكثير من المديرين الفلسفة التي تضمنتها. ورأها البعض بداية ملهمة في ظل التغيرات السريعة والتعقيد المتزايد في السنوات الأخيرة.

لقد بدأ علم السلوك التنظيمي ينضج ويتبلور أكثر فأكثر في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن الماضي. وقد تطور السلوك التنظيمي من مجرد افتراضات بسيطة ونماذج سلوكية

في العلاقات الإنسانية إلى نظريات ومفاهيم ومنهجيات علمية حقيقية. ومن ذلك الحين خطا علم السلوك التنظيمي خطوات عديدة وهامة إلى الأمام، بالرغم من بعض التراجع أحياناً. واستمرّ تزايد اعتراف المديرين بأهمية الموارد البشرية، وتضاعفت جهودهم من أجل فهم الناس وأدوارهم في المنظمات المعقدة وفي ظلّ الظروف التنافسية الشديدة. ويمكن القول بأن الكثير من الأفكار الواردة في هذا الكتاب قد تطوّرت خلال العقود الثلاثة الماضية.

### تأثير نظرية النظم والنظرية الشرطية/ الموقفية:

لقد تأثر علم السلوك التنظيمي كثيراً بكل من نظرية النظم والنظرية الشرطية في الإدارة. والنظريتان تبنيان أفكاراً متشابهة عن المنظمات وكيفية عملها. وكل منهما تعني أساساً بالترابط والتفاعل بين عناصر ومكونات المنظمة، وبين عناصر/ مكونات المنظمة والمكونات البيئية. كما أن النظرية الموقفية لا تقبل "بالنموذج/ الأسلوب المثالي العلمي" بل تبني النموذج الشرطي وهو أن المواقف والنتائج في المنظمات تعتمد وتتوقف على متغيرات أخرى. وهكذا شجعت النظريتان المديرين ونبهتهم إلى المنظور الموقف.

وهكذا أنهت النظريتان المديرين إلى النظر للسلوك التنظيمي في إطار المواقف. كما أنهما شجعتا السلوك التنظيمي على تبني المدخل الشرطي لأنه يساعد المديرين في الواقع على ربط الأفراد والجماعات والمنظمات معاً، وكذلك البيئة الخارجية.

### خصائص السلوك التنظيمي المعاصر:

#### 1. تعدد المصادر والمجالات العلمية: Interdisciplinary

يعني السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بهدف المساعدة في تفهم الناس في مواقع العمل وتوجيههم على نحو أفضل. وهذا يستدعي دراسة الأفراد والجماعات التي تتكون منها المنظمات. وهنا لا نستطيع إغفال ما أسهمت به العلوم السلوكية من توفير قاعدة علمية رصينة في مجال العلوم السلوكية. ومن أبرز العلوم السلوكية ذات الصلة الوثيقة بمجال السلوك الإنساني في المنظمات هي: علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي وعلم الإنسان، وعلم الاجتماع. وبالإضافة إلى القاعدة المعرفية، فقد أسهمت هذه العلوم أيضاً في مجال منهجية وأساليب البحث العلمي التي استعملتها هذه العلوم. وسنحاول أن نسلط الضوء على ما قدمته هذه العلوم في تطور السلوك التنظيمي.



## 1- علم النفس:

يعرف علم النفس الحديث بأنه "علم سلوك الإنسان"<sup>(24)</sup>. ويهدف أساساً إلى تفهم السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه. وقد تطور علم النفس كثيراً سواءً من حيث مجالات اهتمام وتركيز علماء النفس، أو من حيث منهجية البحث والدراسة. وظهرت مدارس فكرية عديدة خلال مراحل تطوره المختلفة ومن أهمها<sup>(25)</sup>: المدرسة الهيكلية (Structuralism) التي اهتمت بالجوانب التكوينية للعقل وركزت على الأوضاع الذهنية مثل الذاكرة والإحساس والتخيل والشعور. ثم تبعها المدرسة الوظيفية (Functionalism) حيث انجذرت إلى الاهتمام بالجوانب الوظيفية للعقل (كيف يؤدي العقل وظائفه)، واهتمت بالإضافة إلى الجوانب الحسية بدراسة عناصر أخرى مثل التعلم والنسيان والدافعية ودرجة التأقلم. أما المدرسة السلوكية (Behaviorism)، فقد اعتبرت أن السلوك الملاحظ والموضوعي هو المجال الذي ينبغي أن يهتم به علم النفس. وتقوم على مركزية فكرة المثير (Stimulus) والاستجابة (Response). ويعتقد أنصار هذه المدرسة بإمكانية التأثير على الإنسان وتعديل سلوكه إلى درجة كبيرة.

أما المدرسة الرابعة فهي الجشتالت (Gestalt) فقد اعتبرت الموقف الكلي أهم عناصر علم النفس، وأن الكل أكبر من الأجزاء المكونة له. وتركز على دراسة التنظيم المتكامل للموقف الاجتماعي بكل ما يحويه من أجزاء وتحليل العلاقة بين تلك الأجزاء<sup>(26)</sup>. وأخيراً، مدرسة التحليل النفسي Psychoanalysis التي ارتبطت بالعالم سيجموند فرويد Sigmund Freud، الذي اهتم بالجانب اللاشعوري والدوافع اللاشعورية، وتطور وهيكلتها الشخصية وقد استتج من خلال ممارساته كطبيب ومتخصص في الأمراض العصبية، أن العمليات اللاشعورية (المواطف والغرائز) أو ما يسميه (Id) أو الذات الدنيا بأنها الدافع الأساسي للسلوك، بينما يعتقد أن الأنا (Ego) وهي الجانب الشعوري Conscious أو العنصر الواقعي هي الجانب المنطقي والعقلاني والأنا العليا (Super Ego) وهي المثل العليا التي يتحكم إليها الفرد ذات تأثير أقل على السلوك<sup>(27)</sup>.

وسيتضح في الوحدات اللاحقة أن كثيراً من النظريات والمفاهيم والمبادئ والأفكار التي نتجت في الإنسان وسلوكه وشخصيته وإدراكه وقيمه واتجاهاته ودوافعه وتعلمه وغيرها تمت جذورها إلى علم النفس.

## 2- علم النفس الاجتماعي Social Psychology:

لقد ظهر في الآونة الأخيرة اتجاه فكري جديد وهو علم النفس الاجتماعي، وهو موجه لدراسة الفرد في إطار البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها، وأهم مكونات هذه البيئة هم الأفراد الآخرون، أفراداً وجماعات<sup>(28)</sup>. ويعتبره الكثيرون فرعاً من علم النفس، وإن كانت أقلية تعتبره فرعاً

من علم الاجتماع. ويهتم هذا العلم بدراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها وديناميتها من حيث تأثير ذلك على سلوك الفرد. وإلى جانب الاهتمام بدراسة الجماعات، يهتم كذلك بالمجالات التالية:

- اتجاهات الأفراد: تكوينها وتغييرها.
- بحوث الاتصالات، من حيث تأثير شبكات الاتصال المختلفة على إنتاجية ورضا الفرد والجماعة.
- حل المشكلات (التعاون بدلاً من التنافس ضمن الجماعة وبين الجماعات).
- التأثيرات الاجتماعية، أثر الامتثال (Conformity) والعوامل الاجتماعية الأخرى على سلوك الفرد.
- القيادة: تحديد القائد وصفاته ووظائفه وفعاليته<sup>(29)</sup>.

### 3- علم الإنسان Anthropology:

يعرف علم الإنسان حرفياً بأنه "علم الإنسان"، و Anthropology كلمة يونانية من مقطعين هما Anthroपो ومعناها الإنسان و logy ومعناها علم. ولهذا العلم أيضاً عدة اتجاهات فكرية وفروع، ولكن أهمها:

(أ) الأنثروبولوجيا الطبيعية.

(ب) والأنثروبولوجيا الثقافية.

فالأنثروبولوجيا الطبيعية تهتم بدراسة الصفات الجسمية للإنسان وكيفية تطورها وارتقاها، وكيفية تأثير التكوين الجسماني للإنسان بالمناخ المحيط به.

أما الأنثروبولوجيا الثقافية فهي ذات صلة وثيقة بالعلوم السلوكية وتهتم بدراسة سلوك الإنسان المكتسب نتيجة احتكاكه وتعامله مع البيئة المحيطة به، وكذلك تهتم بدراسة الثقافات الإنسانية، وتطورها ووظائفها في كل زمان ومكان فالثقافة هي محور اهتمام الأنثروبولوجيا الثقافية. وتعرف الثقافة بأنها المعرفة المكتسبة التي يستخدمها الناس لتفسير الخبرة وتوليد السلوك الاجتماعي<sup>(30)</sup>.

إن أي ثقافة تشتمل على الجوانب المادية مثل ألباس اللباس والغذاء والمباني والأدوات والوسائل والأجهزة والتقنيات التي يستخدمها الإنسان، والجوانب المعنوية ومن أهمها اللغة والقيم والاعتقادات والاتجاهات والأعراف والتقاليد والعلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع، والبناء الاجتماعي، والمؤسسات/ النظم الاجتماعية مثل العائلة، والزواج وغيرها. وهذه الجوانب المعنوية من الثقافة خاصة، والثقافة عامة تلعب دوراً حاسماً في التأثير على الفرد وسلوكه.

إن الثقافة في أي مجتمع تلمي على الفرد ماذا يتعلم ويكتسب، وكيف يجب أن يتصرف، وتحدد للمجتمع أسلوب حياته، وقد عبر أحد الكتاب عن العلاقة الوثيقة بين الفرد والثقافة بقوله "أنت ثقافتك، وثقافتك أنت" *"you are your culture, and your culture is you"* (31). ومن بين المجالات الهامة في السلوك التنظيمي، المستمدة أساساً من علم الإنسان هو "ثقافة المنظمة" Organization Culture والذي كان موضوع بحث ودراسة ومناقشة خلال العقود الماضية. فالقيم والمعايير والاتجاهات والتقاليد التي تنمو وتسد في أي منظمة لها تأثيرها على الفرد العامل في المنظمة وعلى سلوكه.

كما أنه يجب التنويه إلى أن الافتتاح والتواصل والتفاعل المكثف بين الشعوب المختلفة من جهة وانتشار المنظمات متعددة الجنسيات والتي تعمل في بلدان مختلفة من جهة أخرى، قد نهب إلى وجوب اطلاع المديرين الذين يقومون بالتعامل مع أفراد وجماعات من شعوب أخرى على ثقافة تلك الشعوب وفهمها جيداً إذا ما أرادوا النجاح في عملهم بل أن هؤلاء المديرين يواجهون مشكلات وصعوبات (جذورها ثقافية) حينما ينقلون للعمل من مدينة لأخرى في مجتمعهم.

**4- علم الاجتماع:**

يهتم علم الاجتماع أساساً بدراسة المجتمع ومن بين المجالات التي نالت اهتماماً زائداً من قبل علماء الاجتماع دراسة دينامية الجماعات وتشكيلها، ووظائفها، والمظلمات، والمعايير، وأدوار الأفراد. وقد أولى العلماء اهتماماً خاصاً بالجماعات وأنواعها وأسس وأسباب تكوينها، والمعايير والقواعد التي تطورها والتي تلمي قيوداً اجتماعية على الأفراد المتسبين لهذه الجماعات، ثم علاقات الأفراد ضمن الجماعات والعلاقات بين الجماعات المختلفة من حيث التعاون والنزاع بينها وطرق حل النزاع، كذلك حظي موضوع التنظيمات والجماعات غير الرسمية باهتمام علماء الاجتماع، فاهتموا بأسس وأسباب تكوينها وعلاقتها بالتنظيم الرسمي وتأثيراً على الفرد وكيفية الاستفادة منها لصالح التنظيم الرسمي. كما أن كثيراً من المبادئ والأفكار والمفاهيم في عمليات الاتصال واتخاذ القرارات والرقابة، واستراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي مستمدة أساساً من علم الاجتماع (32). كل ذلك يساعد على فهم السلوك الأدمي في المنظمات والتنبؤ به وتوجيهه.

### **علم السياسة: Politics**

أيضاً يهتم علماء السلوك التنظيمي، ونعتقد عادة أن علم السياسة يعني بدراسة النظم السياسية مثل الحكومات. ولكن مجالات اهتمام علماء السياسة تتضمن أيضاً كيف يمتلك الناس القوة، ومواضيع مثل السلوك السياسي، والصراع، وصنع القرارات، وتشكيل التحالفات، والجماعات ذات المصالح. وهذه أيضاً مجال اهتمام علماء السلوك التنظيمي.

الاقتصاديون يدرسون إنتاج وتوزيع واستهلاك السلع والخدمات، والدارسون في السلوك التنظيمي يشاركون اهتمام الاقتصادي في مجالات مثل دينامية سوق العمل، والإنتاجية، وتخطيط الموارد البشرية، وتحليل العائد - التكلفة، والمهندسة لها تأثيرها أيضاً على السلوك التنظيمي. فالهندسة الصناعية بالتحديد تهتم بيئة العمل، وقياس الإنتاجية، وتحليل مسار العمل، وتصميم العمل، وعلاقات العمل. وهذه المجالات لها صلة بالسلوك التنظيمي.

وحديثاً، دخل الطب في الساحة فيما يتعلق بدراسة سلوك الإنسان في العمل، وخاصة في مجال ضغوط العمل. وتشير الأبحاث بشكل متزايد إلى أن ضغط مسببات ونتائج الضغوط في المنظمات وخارجها أمر هام بالنسبة لرفاه الفرد والمنظمة على السواء.

## 2- السلوك التنظيمي وصفي: Descriptive

الهدف الرئيس من السلوك التنظيمي هو وصف العلاقات بين متغيرين سلوكيين أو أكثر، وليس إعطاء وصفة طبية أو فرض أمر/ حالة معينة. فالنظريات والمفاهيم التي يشملها مثلاً، لا تنبئ بدقة أنه في حال تغيير بعض عوامل / متغيرات موقع العمل سوق العمل إلى تحسين إنتاجية العامل بمقدار/ كمية محددة. وفي أفضل الأحوال، يستطيع السلوك التنظيمي أن يقترح أن عوامل/ متغيرات عامة معينة تميل إلى الارتباط فيما بينها تحت ظروف معينة - وهذا لا يقلل أبداً من شأن وأهمية السلوك التنظيمي، لأن عمل المنظمات يتجزأ أساساً بواسطة الناس. والسلوك التنظيمي يساعد المديرين كثيراً وبطرق شتى.

3- لا يشكل السلوك التنظيمي وحدة/ فقرة أو مهنة يتم ممارستها يومياً (باستثناء التعليم والأبحاث) مثل الوظائف المالية والمحاسبية والتسويقية... الخ ولكنه يتغلغل في كل الأعمال والمهن الأخرى ويستطيع كل مدير أن يستخدمه ويستفيد منه للاضطلاع بمهامه بكفاءة وفعالية.

## أهم النماذج الافتراضية حول سلوك الإنسان:

إن الاهتمام الجاد بالسلوك الإنساني ودراسته بمنهجية علمية يعتبر حديث العهد، ولكن الديانات القديمة والفلاسفة القدماء حاولوا التعرف طبيعة الإنسان والكشف عن طبيعة القيم والدوافع والحاجات التي توجه أفعال الإنسان وتصرفاته، وقدموا تفسيرات متباينة حول الطبيعة الأدمية.

أما على الصعيد العلمي، فقد قدم العلماء، وفي مقدمتهم السلوكيون، عدداً من النماذج الافتراضية التي تفسر أفعال الإنسان وتصرفاته، وأهم هذه النماذج.

### 1- النموذج الاجتماعي (Sociological View):

يعتقد أنصار هذا النموذج بأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، وإن أفعاله وتصرفاته يحددهما الناس والأحداث الاجتماعية في محيطه الذي يعيش فيه ويرى هؤلاء أن للقيم والتقاليد السائدة في المجتمع دور حيوي في تحديد سلوك الإنسان الذي يعيش في هذا المجتمع.

### 2- النموذج البيولوجي (Biological View):

واستناداً لهذا النموذج، فإن أفعال الإنسان وتصرفاته تتوقف على حاجاته وبواعثه البيولوجية، الجسدية. فالإنسان حينما يجوع أو يعطش أو يشعر بعدم الأمان يتصرف على نحو معين يمكن التنبؤ به.

### 3- نموذج التحليل النفسي (Psychoanalytic View):

يسند هذا النموذج إلى سيجموند فرويد (Sigmund Freud) وهو يرى أن دوافع الفرد غالبيتها لا شعورية وخفية، وأن الجزء الأكبر من الجانب الشعوري/ الواعي للإنسان مشوش. وهناك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري (الفراز والمواطف) وبين الجانب العقلاني/ المنطقي، ويحاول الجانب الثالث (القيم الاجتماعية) ضبط وتوجيه الجانب اللاشعوري.

### 4- النموذج السلوكي (Behaviorist View):

وهو من التفسيرات الحديثة نسبياً لسلوك الإنسان. ويركز اهتمامه على السلوك الظاهري والنتائج الظاهرية. وتتمحور فكرته المركزية حول العلاقة بين المثير (Stimulus) والاستجابة (Response) وإن سلوك الفرد تحدده بصفة رئيسية المؤثرات والعوامل الخارجية، والتي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها. ومن أبرز رواد هذا النموذج (B.F. Skinner) ويرى هذا النموذج أنه يمكن تعديل وتكييف سلوك الفرد إلى درجة كبيرة من خلال التحكم بالمثيرات البيئية - وبخاصة الثقافة. وقد تضمنت هذه النظرة مساماً كبيراً بكرامة الإنسان وحرية، مما أثارت ردود فعل كبيرة من قبل العديد من العلماء والكتاب.

### 5- النموذج الإنساني (Humanistic View):

يلاحظ أن كلاً من النماذج الافتراضية الأربعة السابقة، قد تبني نظرة ضيقة حول طبيعة الإنسان، بإرجاع أسباب سلوك الفرد لعامل رئيسي واحد فقط، وأن أيّاً منها لم يقدم الإجابات لكثير من الأسئلة حول طبيعة الإنسان ودوافعه. الأمر الذي ترك الفرصة مهيأة لظهور نموذج جديد - النموذج الإنساني - الذي يعترف بأهمية العوامل البيولوجية والجسدية والاجتماعية في تحديد سلوك الإنسان. ومن أهم أنصار هذا النموذج أبراهام ماسلو Abraham Maslow، الذي قدم

فلسفة إيجابية حول الإنسان، وأطلق مصاصة البدء في الاهتمام بالإنسان السليم ذهنياً والناصح عاطفياً. ونظر إلى الدافعية الإنسانية على أنها ظاهرة كلية، ومعقدة ذات عدة أبعاد وجوانب. وسنلقي مزيداً من الضوء على نظرية ماسلو في وقت لاحق حين مناقشة موضوع الدافعية<sup>(33)</sup>.

### **مبادئ ومفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي:**

لكل مجال من مجالات المعرفة والعلوم الاجتماعية، وحتى الطبيعية، قاعدة فلسفية من المفاهيم الأساسية التي توجه تطوره في مراحل المختلفة. وينطبق ذلك على مجال السلوك التنظيمي الذي يركز على مجموعة مبادئ ومفاهيم أساسية تدور حول طبيعة الإنسان والمنظمة. ونتطرق بإيجاز لهذه المبادئ والمفاهيم<sup>(34)</sup>.

#### **1- طبيعة الإنسان:**

ومن أهم المبادئ في هذا المجال.

- الناس متشابهون ويختلفون في نفس الوقت، مع أن الناس أساساً متشابهون، فإنه لا يمكن أن نجد شخصين متشابهين ومتساويين في جميع الجوانب الفسيولوجية والعقلية... الخ وباختصار فإن كل إنسان يختلف عن الآخر.

- سلوك الفرد هو نتاج تفاعل الفرد مع البيئة: أي أن هنالك عوامل ومؤثرات ذاتية تتعلق بالفرد نفسه، وعوامل ومؤثرات تتعلق بالبيئة التي يعيش فيها، وتعمل جميع هذه العوامل متفاعلة على تحديد سلوك الفرد.

- أن أي تصرف أو نشاط يصدر عن الإنسان لا ينشأ من العدم، وإنما يكون نتيجة لسبب ما. وقد يتعلق هذا السبب بالإنسان ذاته أو بالمؤثرات والعوامل المحيطة به. وقد يكون السلوك والتصرف ناشئاً عن عدة أسباب وليس سبب واحد.

- ويرتبط بالمبدأ السابق مبدأ آخر هو الدافعية. فلكل سلوك أو تصرف دافع أو أكثر يوجهه. والدافع هو رغبة غير مشبعة أو نقص/ عدم توازن يشعر به الفرد: وهو القوة الرئيسية التي تثير السلوك وتحدده.

- مبدأ المهدف/ النتيجة، إن الإنسان يسعى للوصول إلى غاية/ نتيجة حين إقدامه على سلوك أو تصرف معين.

إن سلوك الفرد وتصرفه على نحو معين لا يكون في الغالب ناشئاً عن سبب واحد، بل هنالك أنماط من الأسباب أو عدة دوافع وراء هذا السلوك. كما أن نفس السلوك الصادر عن

شخصين أو أكثر قد تكون دوافعه مختلفة من شخص لآخر. ثم أن سلوك الشخص المشابه في مواقف وظروف مختلفة قد تكون له دوافع مختلفة.

• الشخص/ الإنسان الكلي: الإنسان نسق أو نظام يتكون من أجزاء/ مترابطة ومتفاعلة (قيم واتجاهات وقدرات ومهارات...) وأي من هذه الأجزاء أو السمات يؤثر في الآخر ويؤثر بها، وهكذا يتصرف الإنسان ككل متكامل.

• تجارب الفرد وخبراته السابقة تؤثر على إدراكه لموقف ما وهذا بدوره يؤثر على سلوكه.

• الكرامة الإنسانية: هذا المبدأ والمفهوم فلسفي أكثر منه علمي ويشير إلى أنه يجب أن يعامل الإنسان معاملة مختلفة عن معاملة عناصر الإنتاج الأخرى، لأن الله سبحانه وتعالى كرمه على كل شيء في هذا الكون.

## 2- طبيعة المنظمة:

• المنظمة نسق/ نظام اجتماعي، وبالتالي تخضع للقوانين الاجتماعية والنفسية. وفي الواقع يوجد في كل منظمة نوعان من الأنظمة الاجتماعية: رسمية وغير رسمية. هذا بالإضافة إلى أن المنظمة تعيش في بيئة دينامية متغيرة تؤثر على المنظمة وتؤثر بها.

• المصالح المتبادلة: لكل منظمة أهداف تسعى لتحقيقها، وتنشأ المنظمات وتبقى على أساس وجود مصالح مشتركة بين المنظمة من ناحية، والعاملين فيها من ناحية أخرى. فالمنظمة تحتاج الأفراد والأفراد بحاجة للمنظمة. فالفرد يلتحق بمنظمة ما لاعتقاده بأنها ستساعده على تحقيق أهدافه وإشباع رغباته وحاجاته، والمنظمة تستقطب وتوظف الأفراد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

## أهم دراسة السلوك التنظيمي:

إن تفهم سلوك العاملين في المنظمات والتنبؤ به والتحكم به أمر في غاية الصعوبة والتعقيد. وتنوعت المناهج والمداخل لدراسة السلوك التنظيمي باختلاف مجالات اهتمام الكتاب والباحثين وميادين المعرفة التي ينتمون إليها. ويمكن القول بأن من بين النماذج الأكثر وضوحاً وشمولاً وتكاملاً في هذا المجال هو النموذج الذي قدمه لوثانز (Luthans). وقد اعتمد لوثانز في تطوير نموذج على مدخل التعلم الاجتماعي (Social Learning)، الذي يعتمد بدوره على المنهجين التاليين:

1- المدخل المعرفي/ العقلي Cognitive Approach.

2- المدخل السلوكي Behavioristic Approach.

يعترف المدخل العقلي بإرادة الفرد وحرية، وبأن سلوكه حادف وهو يعي ويلرك الهدف الذي يسعى إليه، أي أن سلوك الإنسان يعتمد أساساً على قوى داخلية في الإنسان ذاته<sup>(35)</sup>.

أما المدخل السلوكي فهو يرى بأن سلوك الإنسان يعتمد أساساً على المؤثرات (المثيرات) البيئية المحيطة بالفرد وأن الفرد لا يملك أي سلطة، ويفترض أنصار هذا النموذج إمكانية التأثير في سلوك الإنسان لدرجة كبيرة بحيث يمكن التنبؤ بهذا السلوك والتصرف في ضوء السلوك المتوقع<sup>(36)</sup>.

لقد تطور المدخل الثالث - التعلم الاجتماعي - رداً على النقد الذي وجه للمدخل المعرفي على أنه عقلي، والانتهاز الذي وجه للمدخل السلوكي على أنه جبري/ محترم/ مقرر (deterministic). فهو يحاول أن يدمج الأفكار والمفاهيم التي أسهم به كل من المدخلين، ويرى بأنه يمكن تفسير السلوك في إطار التفاعل التبادلي المستمر بين العوامل (المحددات) العقلية والسلوكية والبيئية. فالفرد والموقف لا يعملان بانعزال ومستقلين عن بعضهما البعض<sup>(37)</sup>.

أما لوثانز فقد طور نموذجاً انطلاقاً من الأهداف التي يجب أن يسعى نموذج السلوك التنظيمي لتحقيقها، وهي ثلاثة:

1- تفهم وتفسير سلوك الفرد في المنظمة.

2- التنبؤ بسلوك الفرد.

3- توجيه وضبط سلوك الفرد.

وهذه الأهداف الثلاثة مترابطة ومتكاملة وجميعها ضرورية لتستطيع الإدارة والمنظمات تحقيق أهدافها وحل المشكلات والمعضلات التي تواجهها.

ولر جمعنا إلى النموذج العقلي نجد أنه يفيد في تحقيق الهدف الأول وهو تفهم سلوك الفرد (O-S)، ولكنه لا يسهم كثيراً في عملية التنظيم والتنبؤ، فهذا النموذج ضروري لتفهم سلوك الفرد. وبالنسبة للنموذج السلوكي فيمكنه أن يساعد في تفهم السلوك. ولكنه يسهم بشكل أكبر في عملية التنبؤ وضبط السلوك وتوجيهه (B-C)، اعتماداً على قانون الأثر (law of effect) الذي وضعه Edward Thorndicke حيث يشير القانون إلى أن السلوك التنظيمي الذي يتبعه نتيجة إيجابية/ تعزيز، سيدعم هذا السلوك وسيكرر بصورة أكبر، وأما السلوك التنظيمي الذي يتبعه نتائج ضارة أو عقوبة فيضعف وينطفئ. وبذا يمكن التنبؤ بسلوك الفرد والتحكم به على أساس التحكم بالبيئة الموقفية<sup>(38)</sup>.

يشير النموذج الذي يقترحه لوثانز Luthans إلى أن سلوك الإنسان في المنظمة هو محصلة ونتاج تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة مترابطة، يتعلق بعضها بالفرد ذاته مثل الشخصية والدافعية والقيم والاتجاهات والتعليم وغيرها، إما المتغيرات والعوامل الأخرى فهي تتعلق بالمنظمة التي يعمل



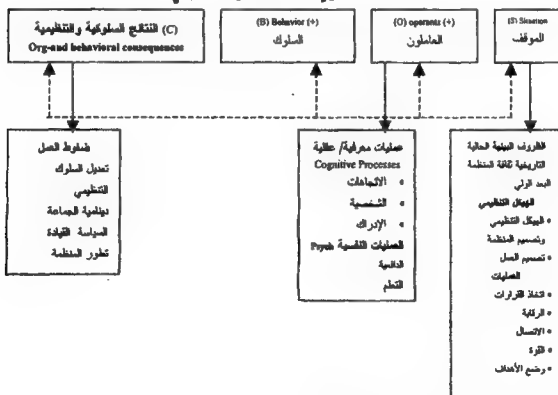
فيها الفرد ومنها الهيكل التنظيمي (الرسمي وغير الرسمي)، وثقافة المنظمة، وعمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات، كما أن النموذج يأخذ في الحسبان البيئة العامة/ البعد الدولي (الثقافة). وينظر النموذج إلى كل من الفرد والجماعة والمنظمة على أنه نسق/ كل متكامل، يتكون من أجزاء مترابطة تتفاعل مع بعضها البعض. وهذه المتغيرات التي تؤثر في تحديد سلوك الفرد كما يرميها النموذج في تفاعل مستمر مع بعضها البعض، وأن كلاً منها يؤثر بالمتغيرات الأخرى ويتأثر بها. وهذا التفاعل هو جوهر السلوك التنظيمي (انظر الشكل 1).

يشكل نموذج السلوك التنظيمي الذي اقترحه لوثانز أساساً وإطاراً فكرياً لدراسة ومناقشة السلوك التنظيمي - مسبباته ومحدداته ونتائجه-، في الفصول اللاحقة في هذا الكتاب.

ولكن ينبغي أن نشير هنا إلى أن تفهم سلوك الفرد ومعرفته أسبابه، ومن ثم التنبؤ به، وضبطه أو التحكم به، هي عمليات جزئية أو نسبية. ذلك لأن أي نموذج أو إطار فكري مهما كان شاملاً لا يمكن أن ينسج بشكل كامل ودقيق بالسلوك المتوقع، وبالتالي فإنه لا يمكن التحكم والسيطرة على جميع المسببات. وهكذا يتم ضبط السلوك جزئياً فقط. فمثلاً هنالك بعض الظروف الأسرية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك الفرد لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها أو التحكم بها.

### شكل (1)

#### إطار فكري لدراسة السلوك التنظيمي



المصدر Luthans, Organizational Behavior, p.17

## المفاهيم الأساسية للسلوك التنظيمي:

يمكن تصنيف المفاهيم الأساسية للسلوك التنظيمي إلى ثلاث مجموعات:

- 1- المجموعة الأولى وتتعلق بالعمليات الفردية وتتضمن الشخصية، والإدراك، والاتجاهات والدافعية والتعلم، وضغوط العمل.
  - 2- المجموعة الثانية وهي عمليات التفاعل بين الأفراد وتتضمن عمليات الاتصال والقيادة، ودينامية الجماعات والصراع التنظيمي، وصنع القرارات.
  - 3- العمليات التنظيمية وتشتمل على تصميم المنظمات، وتصميم الأعمال والثقافة والإبداع والتغيير التنظيمي.
- وسيتناول هذا الكتاب هذه المفاهيم في الفصول اللاحقة.

## البعد الثقافي والسلوك التنظيمي:

إن حصيلة المعرفة والعلم المتراكمة فيما يتعلق بمجال السلوك التنظيمي، هي نتاج دراسات وتجارب وأبحاث السلوك التنظيمي، وهي نتائج دراسات وتجارب وأبحاث أجريت غالبيتها العظمى في دول ومجتمعات غربية رأسمالية متقدمة وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وبالتالي فإن النظريات والنماذج والمبادئ والمفاهيم السلوكية موجهة بالدرجة الأولى لدراسة وتفهم سلوك الفرد الأمريكي في المنظمات الأمريكية، (وبدرجة محدودة تفهم السلوك التنظيمي في المجتمعات الأوروبية). ولما كان للثقافة تأثير كبير على سلوك الفرد، كما أشرنا سابقاً، فإنه ينبغي توخي الحرص والحذر في تطبيق المبادئ والمفاهيم والأفكار السلوكية التي تضمنتها النظريات وتوصلت إليها الأبحاث المختلفة في المجتمع الأمريكي والأوروبي. أي أنه لا يمكننا التسليم بشكل مطلق بصحة وثبات هذه النظريات والنماذج والمفاهيم والمبادئ. على أنه لا ينبغي أن يعني ذلك بأنه لا قيمة لهذه النظريات والنماذج في المجتمعات الأخرى، فحيثما لا تتوافر حصيلة بديلة من المعرفة عن السلوك التنظيمي نابعة من واقع المجتمع وثقافته، لا مناص للباحث والدارس والممارس من الاستفادة من النظريات والنماذج الأجنبية واعتبارها نواة وأساساً أولياً للدراسة والتحليل والتفسير<sup>(39)</sup>.

## الإدارة والسلوك التنظيمي:

الإدارة الفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة. ويسعى المديرون باستمرار للبحث عن الوسائل والطرق والمعرفة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بصورة أفضل. وأصبح المدير ينظر للعاملين معه بأنهم أجزاء/ موارد حيوية في المنظمة. وفي ظل التحديات والضغوط المتزايدة التي تواجه المنظمات المعاصرة مثل العولمة والتنوع وترشيح المنظمات والمنافسة الحادة وعدم التأكد البيئي وغيرها، أصبح

المدير بحاجة ماسة لم يسبق لها مثيل إلى البحث باستمرار عن وسائل وطرق جديدة للقيام بعمله بكفاءة وفاعلية. ومهما تنوع مستوى وطبيعة عمل المدير، فإن جوهر العملية الإدارية هو التفاعل مع أناس آخرين. وبالفعل فإن أي مدير يقضي معظم وقته في العمل في التفاعل مع الآخرين. وهكذا فإن العملية الإدارية وسلوك الأفراد في المنظمات يرتبطان بشكل وثيق ولا يمكن الفصل بينهما.

السلوك التنظيمي ليس وحدة/ وظيفة معينة في المنظمة، بل إن فهم السلوك التنظيمي يوفّر متطوراً/ إطاراً يستطيع أن يستخدمه جميع المديرين للقيام بأعمالهم بصورة أفضل.

فالمدير يستطيع أن يستخدم ويوظف معرفته بالسلوك التنظيمي في فهم ذاته وفهم المرؤوسين والزملاء والنظراء والرؤساء وفي التفاعل مع الآخرين خارج المنظمة. (فهم الحاجات والدوافع والاتجاهات ودينامية الجماعات والصراع... الخ).

ومهما كانت طبيعة عمل المدير فهو يقوم بعمله في إطار اجتماعي (التفاعل مع الآخرين). لذا يستحيل فهم وممارسة الإدارة والعملية الإدارية بدون الاعتماد على السلوك التنظيمي في مجالات عدة.

### **التحديات والضغوط التي يواجهها المدير:**

يواجه المديرون في المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والضغوط، ومعظمها إن لم يكن جميعها ذات تأثير كبير على السلوك التنظيمي، وهذه التحديات بعضها تنظيمية وبعضها الآخر بيئية. أما التحديات البيئية فتتضمن: استراتيجية التنافس، والعولة، والمسؤولية الاجتماعية والأخلاق، والجودة، والإنتاجية والتطورات التقنية.

وتتضمن التحديات التنظيمية: تنوع القوى العاملة، والقوى البشرية الجديدة، والترشيح، والتغير التنظيمي، والمنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة.

ومن الطبيعي أن يكون لهذه التحديات تأثير كبير على السلوك التنظيمي في المستقبل.

## أسئلة للمراجعة والنقاش

1. يرى البعض أن فهم السلوك الإنساني أثناء العمل هو أهم مقومات ومتطلبات نجاح المدير. هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.
2. ما هي أوجه الشبه والاختلاف بين علم السلوك التنظيمي والعلوم الأخرى مثل المحاسبة، المالية، التسويق...؟
3. ما هي الأهداف الرئيسة من وراء دراسة وفهم السلوك الإنساني أثناء العمل.
4. دراسة السلوك التنظيمي وحده يكفي لفهم المنظمات وكيفية إدارتها وتيسير أعمالها. هل توافق على ذلك أم لا. علّل إجابتك.
5. ناقش أهمية المنظمات ودورها في حياتنا المعاصرة؟
6. وضع أهمية العنصر الإنساني في المنظمات المعاصرة.
7. ناقش أهم ما أسهمت به المدرسة الكلاسيكية في تطور علم السلوك التنظيمي.
8. في أي المدارس/ النظريات الإدارية بدأ حقاً علم السلوك التنظيمي؟
9. ما هي أهم خصائص السلوك التنظيمي المعاصر.
10. ما هي أهم العلوم السلوكية التي أسهمت في تطور السلوك التنظيمي؟ وضع أهم ما أسهمت به كل منها.
11. وضع العلاقة بين العلوم السياسية، والعلوم الاقتصادية من ناحية والسلوك التنظيمي من ناحية أخرى.
12. يرى النموذج السلوكي أن سلوك الإنسان أساساً تحدده عوامل خارجية. هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.
13. وضع نظرة النموذج الإنساني للإنسان.
14. وضح ما تعني المبادئ الأساسية الآتية: سلوك الإنسان هادف/ سلوك الإنسان له دافع أو أكثر.
15. وضح المفاهيم/ المتغيرات الأساسية في السلوك التنظيمي.
16. كيف تؤثر الثقافة على فهم السلوك التنظيمي.
17. وضح العلاقة بين الإدارة والسلوك التنظيمي.
18. ما هي أهم التحديات والضغوط المعاصرة التي يواجهها المدير، وما هو تأثيرها على السلوك التنظيمي؟

## قائمة المراجع

- (1) Fred Luthans, Organization Behavior 5<sup>th</sup> ed., (N.Y.: McGrawHill Book, Co., 1989) p. 8.
- (2) Keith Davis and John W. Newstrom; Human Behavior At work: Organizational Behavior, 8<sup>th</sup> ed. (McGrqwh-Hil Book Co., 1989). P5.
- (3) Luthans. Op. cit. p.8.
- (4) انظر أيضاً، أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات (الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1993)، ص 10.
- (5) Daniel Robey, Designing Organization, (Boston: IRWIN. 1991), p. 13.
- (6) Davis and Newstorm, op. cit. p. 7.
- (7) Ibid.
- (8) Luthans, op. cit. p. 26.
- (9) Davis and Newstorm, op. cit. p. 7.
- (10) د. محمد الحناوي، السلوك التنظيمي (القاهرة، المكتب العربي الحديث) تاريخ النشر غير معروف ص 7.
- (11) Davis and Newstrom, op. cit. p. 8.
- (12) ماهر، نفس المرجع، ص 22.
- (13) الحناوي، نفس المرجع، ص ص 7-19.
- (14) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، طبعة ثانية، (عمان، مكتبة دار الشروق، 1993)، ص 17.
- (15) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1995) ص 8.
- (16) الحناوي، نفس المرجع، ص 19.
- (17) القريوتي، نفس المرجع، من ص 17-18.
- (18) Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior. 2nd (Boston: Richard Irwin, Inc., 1992). P. 21.
- (19) Davis and Newstrom, op. cit. p. 8.
- (20) Ibid.
- (21) See Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise. (N.Y.: McGraw - Hill, 1960).

(22) عمر وصفي عقيلي، الجيز في مبادئ وأصول الإدارة (عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 192)، ص ص 59-60.

(23) Kreitner and Kinicki, op. cit. p. 22.

(24) Luthans op. cit. p. 33.

(25) انظر الخناوي، نفس المرجع، ص ص 58-65.

(26) د. علي السلمي، السلوك التنظيمي في الإدارة (القاهرة: دار المعارف، 1972)، ص 65.

(27) أنظر القريوتي، نفس المرجع، ص 6، الخناوي، نفس المرجع، ص 63.

(28) Luthans, op. cit. p. 33.

(29) انظر الخناوي، نفس المرجع، ص 67، Luthans نفس المرجع ص ص 33-34.

(30) Luthans op. cit. p. 31.

(31) Kreitner and Kinicki, op. cit. p. 693.

(32) Luthans op. cit. p. 33.

(33) Robert Fulmer. The New Management 3rd, ed., (New York: Macmillan Publishing co., Inc., 1983), p. 207.

(34) انظر كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (عمان: دار الفرقان، 1994)، ص 2 وNewstrom وDavis نفس المرجع، ص ص 15-31.

Dale Beach, The management of Personnel at work, 2<sup>nd</sup> ed. (London: The Macmillan Co., 1970) p. 442-45.

(35) Luthans, Organizational Behavior, p.5.

(36) نفس المرجع السابق، ص 11.

(37) نفس المرجع السابق، ص 12.

(38) نفس المرجع السابق، ص 13.

(39) عاشور، نفس المرجع، ص ص 21-22.

# الوحدة الثانية

## الشخصية

## Personality

معنى الشخصية

هيكلية (بناء) الشخصية

محددات الشخصية

نظريات الشخصية

أنماط الشخصية

قياس واختبار الشخصية

### أهداف الوحدة

- ☐ توضيح مفهوم الشخصية
- ☐ شرح هيكلية الشخصية ومحدداتها
- ☐ شرح نظرية التحليل النفسي، والنظرية النفسية الاجتماعية، ونظريات السمات، ونظريات مراحل الرشد، والنظريات الإنسانية في الشخصية.
- ☐ توضيح أهمية وفوائد تصنيف الشخصيات إلى أنماط.



## الوحدة الثانية

### الشخصية

### Personality

تعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية (المتعلقة بالفرد ذاته) الهامة التي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته. لذا كان موضوع الشخصية من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل العلماء السلوكيين عامة، وعلماء النفس خاصة، من جميع المدارس والاتجاهات الفكرية. ويرون جميعاً بأن فهم الشخصية الأدمية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد، والمساعدة على التنبؤ بسلوك الفرد. ومن هنا لا بد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة. وستناول في هذه الوحدة تعريف الشخصية، وبناء الشخصية ومكوناتها، ومحددات الشخصية، والسمات/ الأنماط الشخصية ونظريات تطور الشخصية ومفهوم الأنا (الذات).

#### معنى الشخصية:

هناك تعريفات عديدة لمفهوم الشخصية، ولا يوجد اتفاق جامع على تعريف واحد دقيق للشخصية. ويعود السبب الرئيس في ذلك إلى أن الناس عامة، وعلماء السلوكيات خاصة، ينظرون إلى الشخصية ويعرفونها من منظور يختلف من شخص لآخر، فعلماء النفس ينطلقون من نظريات مختلفة عن علماء الاجتماع وعلم الإنسان. وحتى بين علماء النفس لا يوجد اتفاق تام بينهم حول معنى واحد للشخصية لاختلاف مجالات اهتمامهم وتركيزهم والمدارس أو النظريات التي يتبعونها.

لن نحاول حصر تعاريف الشخصية، لأنها عديدة، وليس هذا هو هدفنا، إضافة إلى أن المجال لا يتسع لذلك، بل سنحاول استعراض بعض التعاريف التي تقودنا إلى تكوين فهم واضح للشخصية.

يعرف Allport الشخصية بأنها التنظيم الدينامي، المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية - النفسية التي تحدد تميزه، وفرديته في تفاعلهم مع البيئة.

“Personality is the dynamic organization within the individual of those psycho- physical systems that determine the unique adjustments to his environment”<sup>(1)</sup>.

ويعرف Cattell الشخصية بأنها ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الشخص في موقف معين<sup>(2)</sup>. ويعرفها كاتب آخر بأنها "ذلك التنظيم المتكامل من الخصائص المميزة للفرد والعلاقة بين هذه الخصائص والتي تساعد الفرد على مواءمة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله"<sup>(3)</sup>. أما Syril Burt فيقول عن الشخصية بأنها النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً... والتي يتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية<sup>(4)</sup>. وينظره مماثلة ينظر Beach إلى الشخصية على أنها عملية التكامل التي يتم بواسطتها اتحاد جميع المكونات الجسمية (والفسيولوجية) والنفسية للإنسان في كل متكامل<sup>(5)</sup>. ولا يختلف عن ذلك كثيراً التعريف الذي ذكره Kinicki و Kreitner فيقولان أن الشخصية "اتحاد الخصائص الجسمية والعقلية الثابتة، المستقرة التي تعطي الفرد هويته/ هويتها. وهذه الخصائص أو الصفات، التي تشمل المظهر الخارجي للفرد وكيف يفكر ويعمل ويشعر هي نتاج مؤثرات وراثية وبيئية"<sup>(6)</sup>.

نكتفي بهذه التعاريف، إذ ليس هدف البحث هو حصر جمع التعاريف. وباستعراض التعاريف السابقة وغيرها، وبخاصة التي تنسب إلى علماء النفس، نجد التركيز على الخصائص أو المفاهيم التالية:

- 1- الشخصية شيء مجرد غير ملموس أو محسوس وفي غاية التعقيد.
- 2- تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولا شعورية، ذاتية وبيئية.
- 3- تتفاعل المكونات والعناصر التي تشتمل عليها الشخصية لتشكل كلاً أو نسقاً أو نظاماً متكاملًا أكبر بكثير من مجموع المكونات، وهذه المكونات تتفاعل مع بعضها، ومع البيئة مكونة هوية مميزة للفرد.
- 4- تشير الشخصية إلى وجود تمايز واختلاف بين الناس أي أن شخصية أي فرد تتميز عن خصائص شخصيات الأفراد الآخرين.
- 5- تصنف الشخصية بنوع من الثبات والاستقرار النسبي، ومع ذلك فالشخصية دينامية ومتطورة لأن الفرد يعيش ويواجه ظروفًا متغيرة مما يتطلب تعديل شخصيته وسلوكه بما يتوافق مع متطلبات البيئة.
- 6- حيث أن الشخصية تتميز بنوع من الثبات النسبي، فهذا يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف مشابهة.

## هيكلية (بناء) الشخصية :Personality Structure

ورد في معظم التعاريف السابقة أن الشخصية تشمل عدة مكونات أو عناصر أو نظم فرعية، تتفاعل وتتحد مع بعضها البعض لتكون "كلاً" أو "وحدة واحدة" أو نظاماً متكاملًا، أي أن هنالك شبه إجماع بين العلماء السلوكيين، عامة، وعلماء النفس خاصة، على أن الشخصية "نظام" أو "وحدة واحدة" أو نسق، ولكن وجهات النظر والآراء تباينت نوعاً ما حول تفاصيل هذه العناصر أو المكونات أو النظم الفرعية التي تتكون منها الشخصية.

لن نخوض في تفاصيل هذه النظريات المختلفة في علم النفس حول هيكلية أو بناء الشخصية، لاستخدامها مصطلحات وتعابير معقدة وصعبة، ولكننا سنشير إلى آراء كتاب آخرين في هذا المجال ممن تناولوا هذا الموضوع بوضوح وبطريقة يسهل على المديرين تفهم بناء الشخصية وبالتالي التعامل مع الأفراد الذين يعملون معهم، على اختلاف أنماط شخصياتهم.

يشير كريتنز و كيكينكي Kreitner and Kinicki إلى أن الشخصية تتكون من المظهر الجسماني، وأسلوب الإدراك والتفكير، والأفعال والمشاعر، والعواطف والقيم<sup>(7)</sup>. أما Allen Cohen وزملاؤه فيرون بأن نظام الشخصية يتمحور حول أربعة نظم فرعية، ونظام فرعي مشتق derived الذي يمارس قوة موحدة للنظم الفرعية. أما النظم الفرعية، فهي:

1- الأهداف الشخصية Personal Goal

2- القدرات Competences

3- المعتقدات Beliefs

4- القيم Values

وهذه النظم الفرعية أو الأجزاء مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض، ويعمل النظام الفرعي مفهوم الذات (Self- Concept) على توحيدها في كل متكامل<sup>(8)</sup>.



أما د. أحمد ماهر فيرى أن مكونات الشخصية هي كما يلي: القيم، والانفعالات، والحاجات، والقدرات والاتجاهات النفسية، والميول والاهتمامات<sup>(9)</sup>.

## محددات الشخصية Personality Determinants :

كان السؤال ما الذي يحدد الشخصية؟ من بين القضايا والمشكلات المتعلقة بالشخصية التي حظيت باهتمام زائد من قبل علماء النفس بصفة خاصة، وأثارت الكثير من النقاش والجدل فيما بينهم عبر سنوات طويلة للتعرف على أهم العوامل التي لها أكبر الأثر في تطوير شخصية الفرد. وقد تعددت المدارس وكان من أهمها مدرسة التحليل النفسي التي ركزت على دور الوراثة وأن الشخصية أساساً شيء موروث، بينما يرى فريق المدرسة السلوكية بأن الشخصية هي أساساً من نتاج البيئة. وتعرض هذان المنهجان لكثير من النقد ولم يعد أي رأي منهما يحظى بتأييد واسع. وبرز رأي ثالث يدمج الاتجاهين السابقين.

إن كثيراً من الكتاب يرون أن هنالك عوامل ومؤثرات عديدة تسهم في تكوين وتشكيل مكونات الشخصية التي أشرنا إليها سابقاً، ويمكن تصنيف هذه العوامل والمؤثرات في خمس مجموعات رئيسية هي: <sup>(10)</sup>

- |             |                       |
|-------------|-----------------------|
| Biological  | 1- العوامل البيولوجية |
| Cultural    | 2- العوامل الثقافية   |
| Familial    | 3- العوامل الأسرية    |
| Social      | 4- العوامل الاجتماعية |
| Situational | 5- العوامل الموقفية   |

وتتطرق بإيجاز لهذه العوامل:

### 1- العوامل البيولوجية:

ركزت الدراسات التي تناولت تأثير العوامل البيولوجية على تطوير الشخصية على عدة مجالات أهمها: الوراثة، هندسة الجينات، والذكاء، ودور المخ وتكوينه، وعلى الخصائص الجسدية (التكوين الجسدي)، وتأثير كل منها على تطوير الشخصية، وفي كثير من الحالات لم تكن نتائج هذه الدراسات قاطعة وحاسمة. هذا بالإضافة إلى ظهور علم حديث يسمى الهندسة الوراثية "Genetic engineering" ومحور اهتمامه التأثير على الخصائص الوراثية للفرد وبهذا التأثير يمكن تغيير سلوك الفرد والتحكم به.

كما أن هناك تجارب حديثة على المخ وأجزائه المختلفة بهدف التأثير على وظائف الأجزاء التي تخضع للتجربة، ونتيجة للأبحاث والتجارب المعقدة، نما شعور بأن هنالك بعض الوظائف الجسمية (البيولوجية) مثل إفراز العصارة المعوية، وتقلبات ضغط الدم، وحرارة الجلد، وأنماط موجات المخ، غير القابلة للسيطرة الواعية عليها، يمكن السيطرة عليها بوعي عن طريق إشارات

كهربائية تغذى من جهاز معين يوصل بالجزء المعني من جسم الإنسان Bio feed back. ومن خلال التغذية الراجعة البيولوجية يستطيع أن يتعلم الفرد كيف يسيطر على وظيفة العضو قيد الدراسة<sup>(11)</sup>.

## 2- تأثير الثقافة:

تحتل الثقافة المكانة الأولى بين العوامل البيئية التي تؤثر على تطوير الشخصية ويعتقد الكثيرون بأن للثقافة تأثير على الشخصية أكبر من تأثير العوامل البيولوجية. فالثقافة، هي ركن أساسي من علم الإنسان (Anthropology)، وأثبتت الدراسات أهمية ودور الثقافة في تنمية وتطوير الشخصية. وأصبحت الثقافة مفهوماً أساسياً في دراسة السلوك التنظيمي، على أنه يجب التذكير بأنه يوجد ضمن الثقافة الواحدة عدة ثقافات فرعية (Subcultures)، وأن الاختلافات فيما بينها يجب أن تؤخذ في الحسبان عند القيام بأي تحليل موضوعي للسلوك التنظيمي.

## 3- دور الأسرة:

تلعب الأسرة دوراً هاماً في تكوين وتطوير شخصية الطفل، وما يكتسبه الطفل ويتعلمه من أبويه في السنين الأولى من حياته يبقى لسنوات طويلة ويصعب تعديله أو تغييره. يلعب الوالدان دور الوسيط بين الثقافة والطفل، فهما يقومان باختيار الثقافة وتفسيرها للطفل والأم تلعب دوراً هاماً في التطبيع والتكيف الاجتماعي للطفل Socialization لأنها أول شخص يرى الطفل جسمانياً ونفسياً واجتماعياً، ويعد ذلك يأتي دور الأب والأخوة والأقارب والأصدقاء في عملية التطبيع وغالباً ما يقتدي الابن بوالده والبنت تميل للاقتداء بأمها في المراحل الأولى من عمر كل منهما.

ومن العوامل الأسرية التي تؤثر في تكوين شخصية الطفل، ظروف الأسرة المالية والاجتماعية والثقافية والانفعالية. فالطفل الذي ينمو ويتعرض في أسرة تتميز بالدفء العاطفي والحب والمودة والتفاهم والاحترام المتبادل والتشاور في حل المشكلات، ستميز شخصيته بالانتران، وتزداد احتمالات نجاحه اجتماعياً وعملياً في حياته، وتعتبر العلاقة بين الوالدين من أكثر العوامل الأسرية أهمية في تكوين وتشكيل شخصية الطفل، كما أن ترتيب الابن بين اخوته له تأثير كبير على تكوين الطابع العام لشخصيته، وأخيراً أثبتت الدراسات أن الأبناء الذين مجرهم آبائهم (بسبب الرفوة أو الطلاق أو غيرها) أو انقطعت صلتهم بآبائهم بسبب ما، قد أثر ذلك كثيراً على تكوين شخصياتهم، وغالباً ما حفزهم ذلك نحو مزيد من المثابرة والجد والإنجاز والاعتراف<sup>(12)</sup>.

#### 4- العوامل الاجتماعية، التطبيع الاجتماعي:

لا تتوقف عملية التطبيع الاجتماعي مع انتهاء مرحلة طفولة الإنسان، بل تمتد وتستمر طيلة حياة الفرد. وفي مرحلة الطفولة يلعب الوالدان والأخوة والأخوات دوراً هاماً في تعليم الطفل العادات والقيم وأنماط السلوك والمعايير... الخ.

وفيما بعد الطفولة، هنالك العديد من الأفراد الآخرين والجماعات والمنظمات، بالإضافة إلى الوالدين والأخوة، قد يكون لهم تأثير مباشر على شخصية الفرد، ومن هؤلاء الأشخاص الأقارب، ومعارف الأسرة، والجيران، والأقران، والمدرسون، والزملاء في النادي أو الجمعية، أو العمل وغيرهم.

ويبرز بشكل واضح دور المنظمات التي يعمل فيها الفرد وأثرها الكبير في عملية التطبيع. أن المنظمة هي كيان اجتماعي، ولذا فإن لها دوراً عيماً في عملية التطبيع الاجتماعي، حيث تتضمن عملية التطبيع تعلم القيم والمعايير أو أنماط السلوك، والتي هي من وجهة نظر المنظمة وجماعات العمل، ضرورة لأي فرد. وهذا يوضح أهمية قيام المنظمة بالتطبيع الناجح للفرد من خلال:

- توفير عمل للفرد يشعر فيه بالتحدي من بداية التحاقه بالعمل.

- توفير التدريب ذات العلاقة.

- اختيار مشرف مناسب جداً لعملية التطبيع.

- تصميم برنامج تعريفى أو تويرى مريح.

- وضع الأفراد الجدد في جماعات تتمتع بمعنويات عالية.

#### 5- تأثير الموقف، الحالة:

يلاحظ أن المؤثرات أو المحددات السابقة وهي البيولوجية، والثقافية، والعائلية والاجتماعية تسهم كثيراً في تنمية وتطوير شخصية الفرد على نحو معين، واكتسابها غمطاً أو سمة معينة. ولكن هذا لا يعني أنه يمكن التنبؤ بدقة بسلوك الفرد إذا ما واجه حادثة أو حالة معينة أو موقفاً معيناً. ذلك لأن لكل حالة أو موقف عوامل ومتغيرات كثيرة لها تأثيرها على شخصية الفرد. وهذه العوامل والمتغيرات تتفاعل مع الفرد، بما في ذلك شخصيته، ولما كان هذا التفاعل يتم بين متغيرات وعوامل عديدة ذاتية (تتعلق بالفرد) مع عوامل وجوانب الموقف المتعددة أيضاً، فإنه ليس من السهل التنبؤ بمحصلة التفاعل بدقة - التنبؤ بالسلوك الذي يقدم عليه الفرد.

## نظريات الشخصية Theories of Personality :

لقد حظي موضوع الشخصية باهتمام العديد من العلماء السلوكيين، عامة وعلماء النفس، خاصة، وظهرت وتطورت مدارس واتجاهات فكرية ونظريات عديدة في هذا المجال تناولت باهتمام زائد بناء الشخصية، والتغيرات والتفاعلات والعمليات التي يشهدها الفرد وتعرض لها منذ ولادته وانتهاء بوفاته، وتفاوتت هذه النظريات كثيراً في مدى وضوحها وسهولة فهمها، وبمجالات اهتمامها وتركيزها. فركز بعضها على مرحلة دون أخرى، وعلى عمليات أو تغيرات جسمانية وفسيولوجية، والبعض الآخر ركز على الجوانب النفسية والجوانب الوجدانية، كما تباينت هذه النظريات حول مدى وأهمية دور العوامل الوراثية ودور العوامل الثقافية والاجتماعية في تطوير الشخصية ومدى اقتناعها بهادفية السلوك الإنسان، وأهمية الجانب اللاشعوري أو الشعوري، والوعي في تحديد سلوك الفرد. لن نحاول الخوض في تفاصيل هذه النظريات، لأن ذلك ليس هدف البحث ولا يتسع المجال لذلك بل سنطرق لأهم هذه النظريات، ومن بينها تلك التي اهتمت بمرحلة الشباب والرشد أو النضج، ذات العلاقة المباشرة بموضوع بحثنا - السلوك التنظيمي.

### 1- نظرية التحليل النفسي Psycho - analysis :

تستند هذه النظرية للعالم سيجموند فرويد (Sigmond Freud) وتعتبر أولى النظريات وأشهرها في هذا المجال. ومع أنها تعرضت لانتقادات شديدة من تيارات عديدة، ولم تعد الأفكار والمفاهيم التي تضمنتها تحظى بتأييد يذكر، إلا أنه لا يمكن تجاهلها لأنها كانت الشرارة التي أثارَت الطريق للأبحاث والدراسات والنظريات الأخرى.

تتكون الشخصية، استناداً لنظرية فرويد، من ثلاثة عناصر، مكونات رئيسية هي:

1- (The Id)، أو ما يطلق عليه البعض "الذات الدنيا" أو الـ "هي" أو "هذا". ويرمز

إلى الجانب اللاشعوري، اللاواعي من الشخصية، ويمثل منبع النوازع والغرائز الأساسية مثل غرائز البقاء والموت واللذة والشهوة، ويعمل هذا الجانب بصورة غير عقلانية وبدون اعتبار أن كان الفعل أو التصرف مقبولاً أو مرغوباً أم لا.

2- "الأنا العليا" Super Ego: ويرمز للجانب المثالي في الشخصية الذي يمثل القيم

والمثل والاتجاهات الأخلاقية. وهو بمثابة مستودع للقيم، وينظر للضمير.

3- الأنا Ego: ويمثل رؤية الشخص للواقع المادي والاجتماعي، ويرمز للجانب الواعي،

الشعوري، ويتمثل بالعمليات العقلية والمنطقية.

وتدور الفكرة المركزية في هذه النظرية حول وجود صراع دائم بين الجانب اللاشعوري والجانب القيمي (بين العواطف والغرائز وبين الحق والقيم والمثل). ويسمى الجانب الثالث للتوفيق بين هذين الجانبين وإرضائهما. ويشكل الفلق الداخلي المحرك الرئيس للصراعات المختلفة للشخصية.

## 2- نظرية فرويد المعدلة:

استجابة للنقد المتزايد لنظرية فرويد، سعى عدد من العلماء والكتاب المؤيدين لها إلى إدخال تغييرات وتعديلات جذرية، ومن بين هؤلاء Erik Erikson الذي شدد على أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع في تكوين وتطوير الشخصية. وفيما يتعلق بنمو الشخصية فقد أشار إلى ثماني مراحل هي: (15)

- 1- الفم والحواس Mouth and senses وتمتد إلى السنة الأولى بعد ولادة الطفل.
- 2- الجهاز العضلي Eliminate organ and musculature وتمتد من السنة الأولى لسنة الثانية.
- 3- الحركي والتناسلي Locomotive and genitals وتمتد من 3-5 سنوات.
- 4- الاستتار Latency وتمتد حتى 6 سنوات.
- 5- المراهقة Puberty and adolescence.
- 6- البلوغ، الرشد المبكر early adulthood.
- 7- الرشد الصغير والمتوسط Young and middle adulthood.
- 8- الرشد الناضج Mature adult hood.

ومن بين هذه المراحل تعتبر المرحلة السابعة الأهم بالنسبة للمنظمات وهي مرحلة العطاء والإنتاج بالنسبة للفرد. فيتضح هنا أهمية دور المنظمات في توفير وتهيئة الظروف الممكنة لتنمية شخصية سليمة واستغلال ميل الفرد نحو العطاء والإنتاجية، كما توضح أهمية التخطيط المهني، الوظيفي.

## 3- النظرية النفسية الاجتماعية:

ومن أهم رواد هذه النظرية Harry Stack Sullivan, Erick Fromm, Alfred Adler. وشددت النظرية على أهمية التعلم والتجربة والتجاح في تطوير الشخصية. كما أكدت على دور الثقافة والعلاقات الاجتماعية في هذا المجال، ولم تغفل دور العوامل الوراثية (16).



وبالنسبة لتطور ونمو الشخصية قد اشار Sullivan إلى أن الشخصية تنمو وتتطور وفقاً للمراحل التالية: (17)

Infancy	1- الرضاعة
child hood	2- الطفولة
Juvenile era	3- فترة الأحداث/ الصبا
Preadolescence	4- ما قبل المراهقة
Early adolescence	5- المراهقة المبكرة
Late adolescence	6- المراهقة المتأخرة
Maturity, Adulthood	7- النضج

ومن الأفكار الرئيسة لهذه النظرية أن سلوك الإنسان هادف، وللعوامل الدافعية تأثير كبير في السلوك، وتطغى على السلوك المحددات الشعورية الواعية. أن الإنسان هو من صنع الحاضر أكثر مما هو من صنع الماضي. وشددت على دور العوامل الوراثية والعوامل البيئية والاجتماعية، وأهمية التعلم في تطوير شخصية الإنسان طيلة حياته. وأكدت النظرية على دور العائلة، والمؤسسات الأخرى ومنها المهنة، والمدرسة، والأقران والديانة... في تكوين الشخصية ونموها. (18)

#### 4- نظرية السمات Traits Theory:

تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تفهم شخصية الفرد من خلال السمات والخصائص المميزة له، والتي تجعله يختلف عن أي شخص آخر، ولكل فرد نوعان من السمات: سمات رئيسية (Central or Source)، وسمات سطحية، ثانوية (Surface/ Secondary).

ومن بين أهم رواد هذه النظريات Raymond Cattell, Gordon Allport وتنظر هذه النظريات إلى الخصائص والسمات على أنها حجر بناء في الشخصية وتشكل دليلاً مرشداً لأفعال الشخص ومصدر تفرد الشخصية. وهذه الخصائص والسمات يمكن أن تكون جسمية أو نفسية. ويمكن استنتاجها والاستدلال عليها من النزوعات والميول التي توجه السلوك بطرق ثابتة متميزة. بالإضافة إلى أن الخصائص تحقق الثبات في السلوك لكونها ثابتة (19).

لقد درس Cattell سمات الأفراد من خلال المقابلات والاستبيانات والاختبارات، وغيرها. وحدد (16) سمة رئيسية، وهي التي تمزى إليها الاختلافات بين سلوك الأفراد.

وتعرضت النظريات لبعض الانتقادات، واعتبرها البعض لا تشكل نظريات فعلية لأنها لا تفسر سلوك الفرد، وكيف يتسبب هذا السلوك. ومجرد تحديد السمات لا يقدم تبصراً يذكر في

دينامية الشخصية وتطورها. كما أن النظريات لم تكن ناجحة في التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف عديدة.

#### 5- نظريات مراحل الرشد **Adult Life Stages**:

بعد ظهور نظرية Erikson حول تطور الشخصية ونموها، وإبراز مرحلة الرشد أو البلوغ، ازداد اهتمام العلماء والكتاب بهذه المرحلة، لكونها مرحلة العطاء والإنتاج في حياة الإنسان. ومن بين هؤلاء الكتاب Daniel Levinson الذي أشار إلى أن هيكليّة مرحلة الرشد تمر في أربع مراحل لا تزيد مدة كل منها على (2-3) سنوات، وهذه المراحل التالية، حسب التسلسل: <sup>(20)</sup>

- 1- دخول مرحلة الرشد (22-28) سنة Entering adult word
- 2- الاستقرار (33-40) Settling down
- 3- دخول الرشد المتوسط (45-50) Entering middle adult
- 4- أوج/ ذروة الرشد المتوسط (55-60) سنة Culminating of middle adulthood

وقد حدد أربع مراحل انتقالية تمر بها مرحلة الرشد وهي:

- 1- مرحلة انتقال سن الثلاثين (28-33) Age- 30 transition
- 2- مرحلة انتقال نصف العمر (40-45) Mid- life Transition
- 3- مرحلة انتقال سن الخمسين (50-55) Age- fifty Transition
- 4- مرحلة انتقال الرشد المتأخر (60-65) Late adult Transition

وقد ذهب Hall أبعد من ذلك فدمج نظرية Levinson مع غيرها من النظريات المتعلقة بمرحلة الرشد والنضج في نظرية (نموذج) مراحل المهنة **Career**: وتتضمن أربع مراحل وهي: <sup>(21)</sup>

1- مرحلة الاستكشاف **Exploration**: يسعى الفرد فيها للبحث عن هوية، وتفحص نفسه، والبحث عن أدوار، ويميل إلى عدم الاستقرار والتنقل من عمل لآخر، وبهذا لا يكون متجاً.

2- مرحلة التأسيس **Establishment**: يبدأ الفرد في الاستقرار، ويشعر بالحاجة للمودة والألفة، وتمثل هذه المرحلة مرحلة النمو والإنتاج.

3- البقاء، المحافظة **Maintenance**: يشعر الفرد بأنه وصل إلى إنتاجية عالية، ويشعر بالميل لترك شيء للجيل الجديد مما يجعله يميل للعب دور الأب بالنسبة للصغار، ودور

الرئيس، القائد بالنسبة للمرؤوسين.. وينقل إليهم خبراته ونماجه... الخ.

4- مرحلة الانحلال **Decline**: وهنا يشعر الفرد بالحاجة للرضاء، والكرامة.

## 6- نظرية Argyris في النضج:

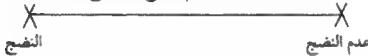
اهتم كريس أرجايرس Chris Argyris بأبعاد الشخصية في مراحل نموها. ويرى أن الشخصية الإنسانية تنمو وتطور وتتقل من مرحلة عدم النضج في الطفولة إلى حالة النضج في سن الرشد (adult).

وقد حدد أهم خصائص الإنسان في مرحلتين عدم النضج والنضج على النحو التالي: <sup>(22)</sup>

خصائص الفرد في مرحلة النضج	خصائص الفرد في مرحلة عدم النضج
1- الإيجابية activity	1- السلبية Passivity
2- الاستقلالية independence	2- الاعتمادية dependence
3- التصرف بطرق متنوعة	3- التصرف بطرق محدودة
4- اهتمامات وميول متعمقة	4- اهتمامات وميول سطحية
5- تطلعات طويلة الأمد	5- تطلعات قصيرة الأمد
6- مركز قائد/ رئيس	6- مركز ثانوي/ مرؤوس (تابع)
7- وعي بالذات والسيطرة عليها	7- عدم وعي بالذات وضبطها

وتجدر الإشارة إلى أن أرجايرس قد أورد الملاحظات التالية بشأن هذا النموذج:

- 1- ليس بالضرورة جميع الأشخاص يصلون أو يكافحون للوصول إلى جميع الجوانب أو الأبعاد على نهاية امتداد خط عدم النضج - النضج.



- 2- تمثل الأبعاد السبعة جانباً واحداً من الشخصية، حيث يتوقف الكثير على إدراك الشخص، مفهومه لذاته، والتكيف والمواءمة.

- 3- تتغير الأبعاد السبعة باستمرار من حيث درجتها، من الطفولة إلى نهاية الرشد.

- 4- النموذج يفيد في دراسة تطور الشخصية، ولكنه لا يساعد كثيراً في تنبؤ سلوك معين لدى الفرد.

- 5- تعتمد الأبعاد السبعة على خصائص خفية في الشخصية والتي يمكن أن تختلف عن السلوك الظاهري <sup>(23)</sup>.

لقد شدد أوجايرس في دراساته المتعددة على أهمية ودور المنظمات (تصميم العمل، تصميم الهيكل التنظيمي، وعمليات القيادة واتخاذ القرارات وغيرها) في تطوير خصائص النضج (الاستقلالية، الإيجابية، والسلوك المتنوع... الخ) وأكد على ضرورة قيام المنظمات بنهضة الظروف والأسباب لتشجيع نمو وإظهار خصائص النضج، ولكنه يرى العكس إذ هنالك عدم توافق بين طبيعة التنظيم الرسمي وبين حاجات وتطلعات الشخصية الناضجة.

### النظريات الإنسانية Humanistic Theories

تركز هذه النظريات على النمو وتحقيق الذات وأهمية الإدراك. وترى أن أهم دافع أساس لدى الإنسان هو تحقيق الذات أو إثبات الذات.

وتنسب هذه النظرية بشكل رئيسي للعالم أبراهام ماسلو وكارل روجرز. يعرف أحد الكتاب مفهوم الذات بأنه "المفهوم الذي يكونه الفرد عن نفسه، جسمانياً واجتماعياً، وروحياً أو معنوياً... ويختصار أنه يشير إلى كيف يرى الإنسان نفسه"<sup>(24)</sup>. أما William James فيعرف الذات "هي ناتج مجموع كل ما يمكن أن ينسب الفرد له - جسمه، وخصائصه، وقدراته، ممتلكاته المادية، وأسرته، وأصدقائه، وأعدائه، ومهنته، وأكثر ممن ذلك بكثير... ويشير إلى الذات المادية (material) والذات الاجتماعية (Social self) والذات الروحية (Spiritual self) والأنا النقية (Pure ego)<sup>(25)</sup>.

تستند هذه النظرية إلى أنه إذا ما أردنا أن نفهم شخصاً آخر، فينبغي علينا أن ندرك ونعي تماماً كيف يرى هذا الشخص نفسه، وكيف يفكر ويشعر بها. وأن الصورة التي يحملها عن نفسه هي محصلة تفاعل عمليات عديدة ومنها الإدراك والدافعية والتعلم. ومع أن الصورة التي يحملها الفرد عن نفسه، ويطلق البعض عليها Personal self أو Subjective self قد لا تكون مثله تماماً للواقع والحقيقة، إلا أن الفرد يميل لأن يكون سلوكه متوافقاً مع نظريته لنفسه، وأن هذه النظرية (الذات) تعمل على تحقيق الثبات العام في شخصية الفرد، وتحقيق التوافق داخله، وتعطي لحياة الفرد معنى معيناً خالياً من التناقض.

بالإضافة إلى الذات الشخصية (Personal/ subjective self) كيف يرى الإنسان نفسه - هنالك الذات الاجتماعية (social/ objective self)، التي أشار العلماء إلى أهمية التعرف عليها وتشير إلى ما يمتلكه الفرد نفسه حول نظرة الغير له<sup>(26)</sup>.

. وقد رأت النظرية الإنسانية Humanistic Theory أن الدافعية الإنسانية للسلوك ظاهرة معقدة، متعددة الجوانب، ووحدة متكاملة وأن لكل من العوامل البيولوجية والاجتماعية دوره في التأثير على السلوك الإنساني.

وقد اهتم أتباع هذه النظرية بالإنسان السليم ذهنياً **mentally healthy person** وفي رأيهم أن لدى كل إنسان ميل طبيعي ليصبح سليماً صحياً، وسعيداً ومنجراً.

لقد طور أبراهام ماسلو نظرية سلم الحاجات لدى الإنسان، حيث أن لكل إنسان حاجات نفسولوجية، وأمنية، وحب الانتماء، والشهرة، وتحقيق الذات **self actualization**، مرتبة على شكل سلم وتأتي في أعلى السلم حاجات تحقيق الذات. فاهتم أتباع النظرية بالذات السليمة ذهنياً، والناضجة عاطفياً.

### **Mentally health, and emotionally mature self.**

واقترحوا بعض الخصائص لتلك الذات. فيقول ماسلو بأن خصائص الذات السليمة صحياً هي: <sup>(27)</sup>

- يتقبل الأمور والأشياء كما هي عليه، ويتقبل قدره.
- لا يتخوف من التعامل والتقرب من الآخرين.
- يصدر أحكاماً فعالة على المواقف والأحداث.
- يعتمد على ذاته ويثق بقدراته، وذو نزعة استقلالية، ويسعى نحو الجديد وغير المألوف.
- على استعداد للتعلم من أي شخص آخر.

أما Rogers فيرى أن الذات الناضجة عاطفياً تصنف بما يلي:

- الاستعداد لقبول التجارب والخبرات كما هي.
- الثقة في قدرة الفرد وحكمه.
- اعتماد أكبر على الذات، واعتماد أقل على المجتمع والأصدقاء.
- الاستعداد للاستمرار في النمو كشخص. <sup>(28)</sup>

ومن ناحية أخرى أكدت النظرية على أهمية قبول الذات **self - acceptance** ورات أن على الفرد أن يتقبل ذاته ويثق بنفسه وقدراته.. لأن فاعلية تفكير الفرد ومعالجته للأمور تتوقف كثيراً على نظراته لذاته - كيف يرى نفسه؟ هل يرى نفسه شخصاً جاداً مجتهداً، كفواً يجب الإنجاز والتفوق؟ فإذا كانت الإجابة نعم، فسي دفعه ذلك إلى العمل الدؤوب المتواصل...، في حين إذا نظر لنفسه وقدراته بصورة مختلفة فسي دفعه ذلك إلى إظهار مزيد من الصبر والتصميم لتحقيق المستوى

المناسب من الإنجاز، على الأقل. وباختصار، إن صورة الذات السليمة صحياً هي مفتاح سعادة الإنسان، ولكن ينبغي أن تكون هذه الصورة صحيحة "Accurate" بعيدة عن اللاموضوعية والتحيز والمبالغة أو التواضع في تقدير الإنسان لذاته وقدراته ومهاراته... الخ.<sup>(29)</sup>

### أنماط الشخصية والسلوك:

نعم إن الناس مختلفون، وأن كل فرد يتميز عن غيره من الأفراد في بعض الخصائص والسمات، ولكن هذا لا يحول دون وجود نوع من التشابه أو التجانس بين الأفراد بالنسبة لبعض الخصائص والسمات، ومن هنا سعى بعض الفلاسفة والعلماء، والباحثين والسلوكيين منذ القدم إلى تصنيف الناس إلى أنماط، وفئات، استناداً لسمات وخصائص أساسية معينة، تغلب على السمات الأخرى للشخصية، ومع أن سمة رئيسية معينة تهيمن على السمات الأخرى، ولكن ليس من السهل تفسير سلوك الفرد والتنبؤ به استناداً لتلك السمة، ذلك لأن الشخصية محصلة تفاعل عوامل وجوانب عديدة بالإضافة إلى الظروف والعوامل الموقفية الآتية التي يواجهها الفرد. ويمكن أن تساعد في تفسير السلوك أو التنبؤ به فقط في حالة توافر السمة أو عكسها بشكل حاد.<sup>(30)</sup>

لقد صنفت بعض الأبحاث والدراسات نمط الشخصية إلى نوعين رئيسيين وهما: (1) نمط الشخصية (أ)، وهي الشخصية الحيوية والملتزمة والدؤوبة في طباعها، وتتميز بالرغبة في العمل المتواصل والسباق مع الزمن لإنجاز الكثير من الأعمال في أقصر وقت. ومن خصائصها الطموح، والمنافسة، والعدوانية وعدم الصبر... وتقيس النجاح بالكم، وهي مهووسة بالأرقام<sup>(31)</sup>. أما نمط الشخصية (ب) فيتميز بالهدوء والصبر، والثبات والتوازن، ودافعية واقعية، ويتقبل الواقع<sup>(32)</sup>.

وتكمن أهمية تصنيف الشخصيات استناداً للسمات الأساسية المهيمنة على الشخصية، في المساعدة في إيجاد جماعات عمل متجانسة تضم أفراداً ذوي سمات متجانسة، وكذلك في تطبيق أساليب القيادة والتوجيه والتحفيز والتشجيع المناسبة للشخصيات المختلفة، وتوجيه الأفراد نحو الأعمال التي تتوافق مسؤولياتها ومهامها ومتطلباتها مع نمط الشخصية، كما يفيد في تدريب الأفراد، ونقلهم للأعمال التي تتوافق مع أنماط شخصياتهم.

هذا ويجب أن لا ينبغي عن وعي وإدراك القائد والمشرّف وجود الفوارق بين الأفراد وحتى المتجانسين في السمات الأساسية والذين ينتمون إلى نفس نمط الشخصية، وهذا يتطلب منه أن يتعرف بدقة على تلك الفوارق حتى يستطيع أن يتعامل مع جميع مرؤوسيه، على اختلاف شخصياتهم، بكفاءة وفعالية ويحقق أعلى إنتاجية من كل فرد وفي نفس الوقت يحقق لكل فرد درجة عالية من الرضا والشعور بالإنجاز والاعتراف... الخ.

## الخصائص / السمات الشخصية :

لقد اقترح علماء النفس عدداً كبيراً من السمات والأبعاد الشخصية التي تميز الأفراد عن بعضهم البعض. وفي السنوات الأخيرة حاول العلماء والباحثون تقليص هذا العدد الكبير من السمات الشخصية لتسهيل فهمها. وتوصل الباحثون إلى خمس سمات رئيسة تدعى "الخمس الكبار" لسمات وأبعاد الشخصية وهي: (33)

1- القبول Agreeableness: وتشير إلى قدرة الشخص واستعداده للتعامل والتكيف مع الآخرين، ومدى تعاونه، وتفهمه، والثقة بالآخرين، والسجية الجيدة.

2- الضمير الحي Conscientiousness: إلى أي مدى الشخص مسؤول، يعتمد عليه، منظم، حريص، مثابر.

3- الاستعداد/ الانزنان العاطفي Emotional Stability: إلى أي مدى الشخص هادئ، متحمس، آمن، متزن، مرن.

4- خارجي الانجاء Extraversion: إلى أي مدى اجتماعي، يحب الاجتماع مع الآخرين، يحب التحدث، يشعر بالارتياح في علاقاته مع الآخرين، جازم.

5- الانفتاح Openness: إلى أي مدى لدى الفرد الخيال والتصور، يصنف للآخرين، مفكر، الاحساس الفني، الاستعداد لتغيير الأفكار والاتجاهات.

وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة بين هذه السمات وأداء الفرد، وأن وجود هذه الأبعاد/ السمات يمكن أن تنبئ بسلوك الفرد وأدائه في موقف معين. ولكن يجب التنبيه إلى صعوبة قياس هذه السمات، ومهما كانت المقاييس المستخدمة متقدمة ودقيقة فهي لا تعطي نتائج دقيقة. ومن ناحية، أن معظم الدراسات في هذا المجال تَمَّت في أمريكا مما يجعل من الصعب تعميمها على الثقافات الأخرى.

ومن بين خصائص الشخصية الأخرى ذات العلاقة بسلوك الأفراد في المنظمات، والتي حظيت باهتمام متزايد مما يأتي: (34)

1- مركز السيطرة Locus of Control: إلى أي مدى يشعر الفرد أنه هو سيد نفسه وسيطر على حياته وسلوكه وتصرفاته.

2- المقدرة الذاتية Self-efficacy: إلى أي مدى يشعر الفرد أن لديه القدرات والمهارات لإنجاز عمله.

3- احترام الذات Self-esteem: إلى أي مدى يشعر الفرد أنه إنسان ذو قيمة، ويعتزم نفسه.

4- السلطوية **Authoritarianism**: إلى أي مدى يشعر الفرد أن الفروق في القوة والسلطة بين الأفراد هي مناسبة في المنظمة.

5- الميكانيلية **Machiavillianism**: إلى أي مدى الإنسان واقعي، يعتقد أن الغاية تبرر الوسيلة، يحاول امتلاك القوة والسيطرة على الآخرين، يبقى مسافة عاطفية بينه وبين الآخرين.

6- مراقبة الذات **Self-monitoring**: تصف قدرة الفرد على تعديل وتكييف سلوكه ليتلاءم مع عوامل خارجية.

7- المخاطرة **Risk-taking**: درجة استعداد الفرد لاختبار الفرص واتخاذ قرارات فيها مخاطرة.

### الشخصية عبر الثقافات المختلفة:

بالطبع هنالك بعض السمات والأبعاد الشخصية التي قد تتشابه في ثقافات عدة، ولكن هنالك سمات وأبعاد أيضاً تختلف من ثقافة لأخرى، ولا توجد في الثقافة نمط شخصية عامة في المجتمع. وقد نجد في كل ثقافة أشخاصاً لديهم نزعة عالية للمخاطرة وآخرون ليس لديهم مثل هذه الروح والنزعة. ومع ذلك فإن ثقافة أي مجتمع أو بلد تؤثر على الخصائص المهيمنة في شخصية شعب هذا البلد. ومن الضروري للمديرين أن يدركوا أن خصائص / أبعاد الشخصية قد تختلف من ثقافة لأخرى.

### المواظف والذكاء العاطفي **Emotional Intelligence (EI)**:

حينما نتحدث عن الشخصية لا بد أن نتحدث عن المواظف، لأن طبيعة استجابتنا عاطفياً وكيف نتعامل مع عواطفنا هي من وظائف الشخصية. المواظف هي مشاعر قوية موجهة نحو شخص أو شيء ما. والمواظف هي استجابة / رد فعل نحو شيء ما. فمثلاً لو مدحك رئيسك لقيامك بعمل إبداعي فسوف تشعر بالسعادة. وهكذا تظهر مشاعر / عاطفة (السعادة) نحو شيء ما (رئيسك). ومن الضروري أن يتخهم المدير دور المواظف في سلوك الأفراد. وقد صنف البعض المواظف العديدة إلى ست عواطف عالمية: الغضب، الخوف، الحزن، السعادة، الاشتزاز، الدهشة. وهذه جميعها تظهر في مكان العمل.

يستجيب الناس بصور مختلفة نحوثيرات التي تثير المشاعر، ويعود ذلك لأسباب عدة منها اختلاف الشخصية، ومتطلبات وظروف العمل.

ومن المجالات الهامة التي تتعلق بالمواظف الذكاء العاطفي **Emotional Intelligence** وهي قدرات ومهارات غير معرفية وغير إدراكية تؤثر على قدرة الشخص في النجاح في التعامل مع الضغوط والتحديات البيئية. ويتكون من (5) أبعاد وهي: <sup>(35)</sup>



- 1- وعي الذات Self-awareness القدرة على أن نعي ما نشعر به.
  - 2- إدارة الذات Self-management القدرة على أن تدبر مشاعرك ونزواتك.
  - 3- التعاطف Empathy فهم وإحساس ما يشعر به الآخرون.
  - 4- دافعية الذات Self-motivation القدرة على المثابرة والاستمرار في وجه الإخفاق.
  - 5- المهارات الاجتماعية Social Skills القدرة على التعامل مع مشاعر الآخرين.
- وقد أثبتت الدراسات أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابياً بمستوى الأداء في جميع المستويات.

### ما أهمية ذلك للمديرين:

إدراك الفروق الشخصية هام في عملية التمييز. وسيكون لدى المديرين عاملون راضون جيداً ومستوفون في الأداء إذا روعي تحقيق التوافق بين الشخصيات والأعمال. وثانياً: حينما يدرك المدير لماذا يقوم الناس بحل المشكلات وصنع القرارات والتفاعل بطرق مختلفة، فالمدير يستطيع أن يستفهم بصورة أفضل لماذا لا يكون موظف معين مرتاحاً حينما يتخذ قراراً بسرعة أو يهصر موظف آخر على الحصول على أكبر قدر من المعلومات قبل أن يحلّ مشكلة معينة. وأخيراً، أن تكون ناجحاً وأن تحقق أهدافك بصورة ناجحة يعني العمل بصورة جيدة مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها. ومن أجل العمل معاً بفاعلية، ينبغي أن يفهم كل واحد الطرف الآخر. وهذا الفهم يأتي، على الأقل جزئياً، من الوعي بالطرق التي يختلف فيها الناس عن بعضهم البعض - أي من خلال اعتبار وتقدير خصائص للشخصية والمواقف.

## أسئلة للمراجعة والنقاش

- 1- وضح مفهوم الشخصية وما هي علاقتها بالسلوك التنظيمي؟
- 2- ناقش هيكلية/ بناء الشخصية؟
- 3- ناقش أهم العوامل التي تشكل وتحدد الشخصية الإنسانية؟ وأي من هذه العوامل الأكثر تأثيراً في تشكيل شخصية الإنسان؟
- 4- وضح كيف تؤثر الثقافة في تشكيل الشخصية.
- 5- وضح محور تركيز واهتمام نظرية التحليل النفسي، وما هو تقييمك له النظرية.
- 6- أي من نظريات الشخصية التي درستها الأكثر صلة بالسلوك التنظيمي؟ ولماذا؟
- 7- عدد مراحل الرشد/ النضج في نظرية/ نموذج مراحل المهنة، وضح ماهية كل مرحلة.
- 8- بالنسبة لنظرية النضج للكاتب (Argyris) ما هي خصائص الفرد في مرحلة النضج مقارنة مع خصائصه في مرحلة عدم النضج.
- 9- أحياناً تسمع بعض الناس يصفون شخصاً "ليس لديه شخصية" ما الخطأ في هذه العبارة؟ ماذا تعني هذه العبارة حقاً؟
10. ما هو محور تركيز/ اهتمام النظريات الإنسانية في الشخصية.
- 11- عدد (5) خصائص/ سمات شخصية رئيسة، وكيف تؤثر على سلوك المدير في تعامله مع مرؤوسيه؟
- 12- ماذا تعني بالذكاء العاطفي؟ وما هي أبعاده؟ وما علاقته بمستوى الفرد؟

## قائمة المراجع

- (1) Calvin S. Hall and Gardner Lindzey, Theories of Personality. 2<sup>nd</sup> ed. (N.Y.: John Wiley and Sons, Inc, 1970, p. 263.
- (2) Ibid. p. 386.
- (3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 1993)، ص 181.
- (4) محمد قاسم القويوتي، السلوك التنظيمي، (عمان، مكتبة دار الشروق، 193)، ص 59.
- (5) Dale Beach, Personnel: The Management of Deople at Work, 2ed ed. (London: The Macmillan Co. p. 443.
- (6) Robert Kreitner and Angeló Kinicki, Organization Behavior, 2ed ed. (Homewood, Ill.: IRWIN, 1992). P. 92..
- (7) Ibid.
- (8) Allen Cohen, Stephen Fink, Herman Gadon, Robin Willits, and Natasha Josedfowit, Effective Behavior in Organizations, 5th ed. (Boston, Mass: IRWIN, 1992).
- (9) ماهر، نفس المرجع، ص 184.
- (10) Fred Luthans, Organizational Behavior. 5th. Ed (N.Y.: McGra-Hill Book Co., 1989), p. 123.
- (11) Ibid., p. 126.
- (12) Ibid., p. 129.
- (13) Daniel C. Feldman and Hugh J. Arnold in Luthans, op. cit. p. 132.
- (14) James Gibson, John Ivacevich and James Donnelly. Jr. Organizations: Behavior, Structure, Processes, 8th ed, (Homewood, Ill.: IRWIN, 1994), p. 126; Hall and Lindzey, op. cit., pp. 32-40.
- (15) Luthans op. cit. p. 120.
- (16) Hall and Lindzey, op. cit. pp. 146-148.
- (17) القويوتي، نفس المرجع، ص 66.
- (18) Hall and Lindzey op. cit. pp. 398-402.
- (19) Gibson et al, op. cit. p. 125.
- (20) Luthans op. cit. p. 120.
- (21) Ibid., op. cit. pp. 120-121.

(22) انظر محمد الحناوي، السلوك التنظيمي (القاهرة: المكتب العربي الحديث، تاريخ النشر غير معروف)، ص 233، وعبد المعطي عساف، السلوك التنظيمي (الإداري التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، عمان، مكتبة المحتسب، 1994)، ص 9.

(23) Luhans, op. cit. p. 122.

(24) Viktor Gecas in Kreitner and Kinicki, op. cit. p. 82.

(25) Hall and Lindzey op. cit. p. 515-516.

(26) الحناوي، نفس المرجع، ص 244.

(27) Robert M. Fulmer. The New Management, 3rd ed. (N.Y: Macmillan Publishing co. Inc., 1983), pp. 211-213.

(28) Ibid. 214.

(29) Ibid, 215-160.

(30) ماهر، نفس المرجع، 182.

(31) Keith Davis and John W. Newstrom, Human Behavior at Work, 5th ed. New York: McGraw-Hill Book Co., 1989, p. 490, John N. Ivancevich and Michael T. Matteson, Organizational Behavior and Management. Plano, tex: Business Publications Inc., 1987 pp. 230-231; Luthans, Organizational Behavior, pp. 406-408.

(32) Kreitner and Kinicki, Organizational Behavior, pp. 612-613.

(33) Robbins, S. and Coulter, Mary (2005), Management, 8<sup>th</sup> ed., Pearson Education, International, Upper Saddle River, N. J., p. 352; Morehead, Gregory and Griffin, Ricky (2000), Organizational Behavior, 5<sup>th</sup> ed., A.L.T.B.S. Publishers and Distributors, Delhi, P. 93.

(34) Robbins and Coulter, op. cit, pp. 353-54, Morehead and Griffin, op. cit., pp. 95-96.

(35) Robbins and Coulter, op. cit., p. 355.

# الوحدة الثالثة

## الإدراك

## Perception

تعريف الإدراك

الإحساس والإدراك

كيف تتم عملية الإدراك

الإدراك الانتقائي

التنظيم الإدراكي

الإدراك الاجتماعي

### أهداف الوحدة

- ☐ توضيح مفهوم الإدراك والتمييز بين الإدراك والإحساس.
- ☐ شرح عملية الإدراك.
- ☐ توضيح الإدراك الانتقائي وتحديد العوامل المؤثرة فيه.
- ☐ وصف أهم طرق التنظيم الإدراكي.
- ☐ شرح أهم الأخطاء الشائعة (معوقات) في الإدراك الاجتماعي.

## الوحدة الثالثة

### الإدراك

### Perception

كثيراً ما نسمع أو نردد مثل هذه العبارات "ليس هذا ما قصدته" أو "ليس هذا المعنى الذي فهمته"، مثل هذه العبارات تشير إلى أن الناس يرون ويفسرون الأمور والأحداث والمواقف بطرق مختلفة. فقد يرى ويشاهد شخصان نفس الحدث أو الموقف، ولكنهما يفسران هذا المثير بصورتين مختلفتين. وتأثير استجابة الشخص لهذا الحدث أو الموقف بالمنظور أو الصورة التي يراه بها أو يفسره، سواء كان هذا التفسير والإدراك صائباً أم خاطئاً. فالعامل بيني سلوكه وتصرفاته في العمل على كيفية تفسيره للسياسات والتعليمات والأنظمة وغيرها. هذا بالإضافة إلى أن اتجاهات الفرد نحو هذه السياسات والأنظمة والتعليمات وغيرها تؤثر هي الأخرى بكيفية إدراكه لهذه المتغيرات. وبالنظر إلى أهمية الإدراك في السلوك التنظيمي، فنسلط الضوء على تعريف الإدراك. وتوضيح عملية الإدراك والعوامل التي تؤثر فيها، وأهم الجوانب الأخرى المتعلقة بها، للمساعدة على فهم السلوك التنظيمي.

### تعريف الإدراك:

سنحاول تقديم بعض التعاريف، وليس حصرها، لتوضيح معنى هذا المفهوم. يعرف السلمي الإدراك " بأنه عملية استقبال المثيرات الخارجية (Stimuli) وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك"<sup>(1)</sup>. ويعرف الكاتبان Kinicki و Kretiner الإدراك بأنه "عملية ذهنية ومعرفية تساعدنا على تفسير وفهم ما يحيط بنا"<sup>(2)</sup>. ويرى كاتب ثالث أن الإدراك هو "الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكونها ويفسرها، وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها، ويعبارة أخرى، فالإدراك عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء المعلومات وإعطائها معنى معيناً"<sup>(3)</sup>. ويعرف القمري الإدراك بأنه " العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين. كذلك يمكن تعريفه على أنه العملية الخاصة بتفسير وترجمة المعلومات التي ترد إلينا"<sup>(4)</sup>. ويعرف Cibson وزملاؤه الإدراك بأنه عملية تنظيم المعلومات الواردة من الظواهر والأحداث والمواقف والأمور والأشياء (المثيرات) الخارجية بواسطة حواس

الإنسان الخمس، وتفسير هذه المعلومات وإعطائها معنى وصورة فريدة، قد تختلف عن الواقع، والتصرف وفق هذا التفسير والمعنى.

### الإحساس والإدراك:

الإحساس أو الشعور (sensing) والإدراك شيان مختلفان، على الرغم من أن كثيرين لا يميزون بينهما. نعم، يستند الإدراك إلى الإحساس من أجل الحصول على المعلومات الخام. فالإحساس هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس - البصر والسمع واللمس، والذوق والشم - ونقل معلومات خام عن المثير للدماغ بصورة مرئية أو مسموعة... الخ. فالإحساس عملية عصبية فيسيولوجية أساساً.

أما الإدراك فهو عملية أكثر تعقيداً وشمولاً من الإحساس. وهو أساساً عملية معرفية ذهنية تتضمن الانتقاء والاختيار من بين المعلومات التي توصلها الحواس للدماغ، وإسقاط بعض هذه المعلومات، وتعديل وتغيير بعضها الآخر جزئياً أو تغييراً كلياً، ثم تنظيم المعلومات وتحليلها وتفسيرها، وإعطائها معنى، والتصرف في ضوء هذا التفسير.

فالإحساس ما هو إلا استقبال معلومات وإيصالها للدماغ، وأما الإدراك فهو عملية طابعها ذهني ومعرفي تتركز في تنظيم المعلومات وتفسيرها وإعطائها معنى يتأثر به سلوك الفرد وكذلك انفعالاته<sup>(6)</sup>.

### كيف تتم عملية الإدراك:

تتم عملية الإدراك، بصورة عامة، عند أي إنسان وفق الخطوات والمراحل التالية:

1- تعرض الإنسان لمثير، ليس كل ما يراه الإنسان أو يسمعه أو يحس به يثير انتباهه، وحيث أن الإنسان يعيش وسط مثيرات عديدة مختلفة لا يمكن استيعابها كلها في نفس الوقت، لهذا يختار مثيراً معيناً ويستجيب له (استحدث عن الإدراك الانتقائي لاحقاً)، وبعد اختيار الفرد لمثيراً معيناً يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه لتحويل المعلومات الخام عن المثير إلى الدماغ.

2- تسجيل المعلومات وتبسيطها، يوصل الإحساس معلومات خام للدماغ، حيث يقوم بترجمة وتفسير المعلومات الخام في صور ومخططات ذهنية (فئات معرفية، مسميات... الخ) وتخزينها، ولا يقوم الدماغ بتخزين المعلومات الخام المقتولة إليه في صورتها الأصلية. وفي هذه المرحلة تلعب حواس الإنسان وجهازه العصبي دوراً هاماً. ويتأثر ما يستقبله الإنسان ويسجله من معلومات بقدراته الفسيولوجية والعصبية.



3- تنظيم المعلومات، يقوم العقل في هذه المرحلة بتنظيم المعلومات المترجمة في أشكال ذهنية وتصنيفها وترتيبها في وحدات أو مجموعات أو فئات مستقلة على أساس التشابه به أو التكامل أو التقارب، ومن ثم العمل على تخزين المعلومات والاحتفاظ بها في الذاكرة.

4- تحليل وتفسيرات المعلومات، يتم الانتقاء من بين المعلومات المنظمة والمخزنة، وتحليلها وإعطائها معنى في ضوء خبرات الفرد السابقة في مثل هذا الموقف، وشخصيته وقيمه وغيرها. وهذه المرحلة تعتبر أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.

5- الاستجابة السلوكية، وتمثل هذه المرحلة في إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره للمثير والمعنى الذي كونه عنه (استناداً لما أدرك). وقد تتخذ الاستجابة صورة سلوك ظاهري أو سلوك مستتر (تكوين اتجاه).

6- النتيجة، تعتبر نتيجة السلوك التي قام به الفرد في ضوء إدراكه للمثير آخر خطوة في عملية الإدراك، والنتيجة قد تكون إيجابية أو سلبية بالنسبة للفرد أو المنظمة أو كليهما<sup>(7)</sup>.

### الإدراك الانتقائي Selective Perception

أوضحنا أن الإنسان يواجه باستمرار مثيرات عديدة ومتنوعة في آن واحد، ولا تثير جميعها انتباهه، وليس كل ما نشاهد أو نسمع أو نحس.. ندركه. ولكن الإنسان يقوم بعملية انتقائية، واختيار بعض هذه المثيرات التي تستحوذ على اهتمامه وانتباهه، وهذا يعني أن الأفراد لا تثير انتباههم نفس الأشياء والحوادث، مما يعني بالتالي وجود تفاوت واختلاف في مدركاتهم. تتأثر عملية انتقاء الفرد للمثيرات بعوامل عدة، منها ما يتعلق بالفرد المدرك. وبعضها يتعلق بالمثير نفسه، وهناك عوامل تتعلق بالموقف والبيئة.

#### 1- العوامل المتعلقة بالمثيرات:

من أهم العوامل التي تتعلق بالمثيرات الخارجية والتي تؤثر على عملية الانتقاء الإدراكي، ما يلي: <sup>(8)</sup>

##### أ- حجم الظاهرة أو المثير Size:

كلما كان المثير محل الإدراك أكبر حجماً كلما ساعد على جذب انتباه الفرد المدرك بصورة أكبر، فالياقطة الكبيرة والمكتوبة بحروف كبيرة تعمل على جذب انتباه الفرد بدرجة أكبر مما لو كانت الياقطة صغيرة الحجم ومكتوبة بحروف صغيرة.

### ب- شدة المثير وقوته **Intensity**:

كلما زاد المثير قوة وشدة، كانت احتمالات جذب الانتباه إليه وإدراكه أكبر، فالصوت العالي والقوى تكون احتمالات انتباه الفرد إليه وإدراكه أكبر مما لو كان الصوت ضعيفاً منخفضاً. والضوء الباهر يثير انتباهاً أكبر من الضوء الباهت.

### ج- التباين **Contrast**:

كلما زاد اختلاف المثير وتميزه عن المجال أو الإطار المحيط الذي يتواجد فيه، ولا ينسجم معه، ساعد ذلك بصورة أكبر على استحواذ انتباه الفرد إليه، فسماع صوت خفيف وسط الهدوء والسكون يثير انتباه الفرد، وكذلك مشاهدة ضوء خافت في الظلام الدامس.

### د- التكرار **Repetition**:

إن حدوث أمر أو موقف بصورة متكررة، يزيد احتمالات جذب انتباه الفرد إليه أكثر مما لو تم مرة واحدة بصورة عرضية. وهذا أحد أسباب نشر المواد الدعائية بصورة متكررة.

### هـ- الحركة **Motion**:

تؤثر حركة المثير وسرعة هذه الحركة في جذب انتباه الفرد وإدراكه للمثير، فالأشياء المتحركة لديها فرصة أكبر من الأشياء الساكنة في جذب الانتباه الإدراك.

### و- الجدة **Novelty** والألفة **Familiarity**:

إذا كان المثير جديداً ولكنه يتواجد في وسط أو محيط مألوف، زادت احتمالات جذب انتباه الفرد إليه، أكثر مما لو كان مألوفاً يتواجد في نفس المجال. مثال ذلك الشخص الذي يرتدي لباساً صيفياً خفيفاً في الشتاء ويجلس وسط جماعة كلها ترتدي ملابس شتوية. وبالعكس، فالمثير المألوف الذي يوجد في محيط أو إطار غير مألوف، تكون فرصته أكبر في جذب الانتباه والإدراك، من المثيرات الغريبة التي تتواجد في ذات المجال أو المحيط غير المألوف، كأن تشاهد مثلاً صديقاً لك في حفلة لا تعرف فيها أحداً من الحاضرين. فمن المحتمل جداً أن يثير هذا الصديق انتباهك، ومن الأمثلة في واقع المنظمات، التدوير الوظيفي يزيد من اهتمام الأفراد بالعمل الذي ينتقلون فيه.

### 2- العوامل الفردية:

تلعب العوامل الفردية في اختيار المثيرات وتحديد ما يود الفرد إدراكه من هذه المثيرات، وعمل الفرد بصورة عامة إلى انتقاء الأحداث والظواهر والأشياء التي تتوافق مع شخصيته وحاجاته ودوافعه وخبراته. وأهم العوامل الفردية:

## 1- الخبرات السابقة:

يؤثر تعلم الفرد السابق وكذلك خبراته وتجاربه السابقة، في اختيار وانتقاء المثيرات التي يمكن أن يعطيها انتباهه، وفي كيفية تفسيره لهذه المثيرات، فالوظف الذي تعرض لموقف وتصرف نحوه بصورة معينة، فإن ذلك الموقف ودلالته وما يعنيه بالنسبة له وفق خبرته السابقة سيحدد مدى حساسيته للموقف وإدراكه له فيما لو تعرض له مرة أخرى.

## ب- الحاجات والدوافع:

تلعب حاجات الفرد غير المشبعة ودوافعه دوراً هاماً في اختيار ما يثير انتباهه من مواقف وأحداث وظواهر، وتؤثر أيضاً في إعطاء المعاني والتفسيرات للمعلومات المتقاة. فالفرد الذي يشعر بحاجة اقتصادية ملحة سيثير انتباهه ما يسمعه من أخبار وأنباء عن إعادة النظر في سلم الرواتب أو منح مكافآت تشجيعية. والفرد الذي لديه حاجة لممارسة النفوذ والتأثير على الآخرين يجذب انتباهه المواقف والأعمال التي تمكنه من إشباع رغبته، وهكذا يميل الفرد بصورة عامة إلى إدراك الأمور والأشياء بطريقة تتفق ونوعية الحاجات التي يسعى إلى إشباعها.

## ج- الشخصية:

تؤثر شخصية الفرد المدرك على إدراكه للمثيرات من مواقف وأحداث وأمور يواجهها. ويتضح ذلك من المهوة والقهوة بين الأجيال (مديرين صفار السن ومديرين كبار السن) حيث يتفاوت إدراكهم نفس الأمور والمواقف. ومن العوامل المرتبطة بالشخصية التركيب الفسيولوجي للإنسان وقدراته العقلية والاستعداد الذهني لاستقبال المثيرات، واتجاهات واعتقادات الفرد، وكل هذه الأمور لا يمكن إغفال تأثيرها إيجاباً أو سلباً في انتباه الفرد نحو الأحداث والمواقف والأشياء وفي تفسيرها وإعطائها معنى.

## د- النسق الإدراكي Perceptual Set:

يتعلم بعض الأفراد العاملين في نفس المنظمة أن يفسروا الأمور من حولهم بصورة متشابهة. ولكنه ينشأ أيضاً عن التعلم في نفس الوقت اختلافات في المدركات. فقد ينظر مدير المبيعات إلى مشكلة تدني المبيعات على أنها تعود إلى نقص في مندوبي المبيعات، بينما يرى مدير الأفراد أن السبب يكمن في عدم الاستفادة السليمة من القوى البشرية المتوافرة. كما أن مشكلة تدني الجودة قد ينظر إليها مدير الإنتاج ومدير الأفراد بصورة مختلفة فقد يرى مدير الإنتاج أن حل المشكلة يتطلب إعادة تصميم المعدات وغيرها، في حين قد يرى مدير الأفراد أن الحل هو تدريب العاملين وزيادة الحوافز، ونجد مثل هذه الاختلافات في المدركات شائعة بين الوحدات المختلفة في المنظمة(9).

### 3- العوامل التي تتعلق بالموقف والبيئة:

لا شك أن البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يعيش فيها الفرد تلعب دوراً لا يجب التقليل من أهميته في تحديد كيفية إدراكه للعالم والأمور من حوله. وتلعب الأسرة وجماعات العمل والجماعات الأخرى (المدرسة والجامعة، والنادي... الخ) دوراً رئيساً في تكوين شخصية الفرد وقيمه واتجاهاته ومعتقداته والتي بدورها تؤثر في تفسيره للظواهر والمواقف والأحداث. كما أن بيئة العمل والموقف الذي يتعرض فيه الفرد لثير معين (تلقى أمر من رئيسه) يؤثر في كيفية إدراكه لهذا المثير.

### التنظيم الإدراكي Perceptual Organization:

تناولنا في الصفحات القليلة السابقة العوامل التي تؤثر في جذب انتباه الفرد لمثير خارجي (الإدراك الانتقائي) ومنسلط الضوء الآن على ما الذي يجري في العملية الإدراكية بعد استقبال المعلومات من المثير. بعد تلقي المعلومات الخام عن الأشياء أو الأشخاص يقوم العقل بتنظيم هذه المعلومات المجزأة والمشتتة وغير المترابطة وربط الأجزاء وخصائصها ودلالاتها، في كل أو نسق مترابط ومن ثم يفسر هذا الكل ويعطيه معنى. ويتم تنظيم المثيرات وفق الطرق التالية:

#### أ- الشكل والخلفية Figure and Background:

وتعتبر هذه الطريقة من أهم الطرق الأساسية في تنظيم المدركات، وترتكز أساساً إلى مشاهدة الأشياء والأشكال منفصلة (منزلة) عن خلفيتها العامة. يمكن إيضاح ذلك بالرسم. فالشكل (1) يبين وجهين متقابلين إذا فصل الإدراك اللونين الأبيض والأسود جاعلاً اللون الأبيض خلفية للشكل الذي ننظر إليه. ولكن إذا ركز المدرك على اللون الأبيض جاعلاً اللون الأسود هو الخلفية للصورة فإنه يرى صورة كأس (أو زهرية أزهار).<sup>(10)</sup>

شكل رقم (1)



## ب- التجميع Grouping:

هناك ميل لدى الإنسان نحو تجميع عدة مثيرات في نمط معروف (مجموعة واحدة) ويتم التجميع على أساس: التشابه أو التقارب، أو الإغلاق<sup>(11)</sup>.

1- التجميع على أساس التشابه Similarity كلما ازداد تشابه خصائص عدد من المثيرات، كان هناك ميل أكبر نحو إدراكها مجموعة واحدة. فإذا ما شاهدت مجموعة من العاملين في منظمة يرتدون جميعهم زياً موحداً فإنك تميل إلى إدراكهم على أنهم فئة واحدة متجانسة، وقد يكون الواقع خلاف ذلك، فالأشياء متشابهة الخصائص إذن يتم إدراكها على أنها تمثل مجموعة أو فئة واحدة متجانسة.

2- التجميع على أساس التقارب Proximity: ونعني بالتقارب هنا التقارب الزماني والمكاني. إن ظهور عدة مثيرات متقاربة زمنياً - أي أنها تحدث في نفس الزمان - يجعل الفرد المدرك لها يربطها معاً في مجموعة واحدة، وكذلك عند تواجد عدة مثيرات في تقارب مكاني - متجاورة - يميل الفرد إلى إدراكها مجموعة واحدة. فمثلاً لو شاهدت مجموعة من العاملين يعملون بجوار بعضهم البعض تنظر إليهم على اعتبار أنهم جماعة عمل واحدة. كذلك إذا طلب المدير أحد العاملين لمقابلته بعد مناقشة مشكلة معينة، فسيربط المرؤوسون الآخرون ذلك بالمناقشة التي جرت من قبل.

3- التجميع على أساس سد الثغرات Closure: عند تلقي الفرد معلومات ناقصة في بعض جوانبها، ولا تمثل كلاً مترابطاً ومتناسقاً، فإنه يميل إلى استكمال هذا النقص ذهنياً، ليذكرها في النهاية كلاً له معنى. ففي كثير من الحالات لا نشاهد الأشياء بكاملها، بل أجزاء منها فقط، ولكننا نقوم ذهنياً بإضافة الأجزاء التي نراها ناقصة ليصبح هذا الشيء المثير كلاً وذاً معنى.

4- التجميع على أساس السبب - النتيجة: يميل الأفراد إلى تنظيم مدركاتهم في مجموعات متناسقة تبعاً لمدى السبب والنتيجة بين تلك المدركات. فالدول الرأسمالية قد يتم إدراكها على أنها سبب الفقر في الدول النامية، أو أن الاستعمار هو سبب تخلف بلدان إفريقيا، ولا شك أن أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأشياء المختلفة يتوقف على مدى التقارب أو التشابه بينها<sup>(12)</sup>.

## ج- الثبات الإدراكي Perceptual Constancy:

يوفر الثبات الإدراكي للفرد شعوراً بالاستقرار في عالم معقد ومتنوع ومتغير باستمرار. ويلعب التعلم هنا دوراً أكبر مما في الطريقتين السابقتين (الشكل والخلفية، والتجميع). تتعلم من خلال التجربة والخبرة أن حجم شيء ما ولونه وشكله ورائحته... ثابتة نسبياً بغض النظر عن المعلومات الواردة من الحواس. وتجنب الإشارة إلى أن الثبات الإدراكي ينشأ عن أنماط من التلميحات (Cues)، وهي في أغلبها مكتسبة، ولو لم يكن هناك ثبات لكان العالم في فوضى

واضطراب بالنسبة للفرد، فيدون الثبات مستغفر أشكال الأشياء وأحجامها وألوانها... الخ وهكذا لا يستطيع الإنسان إيجاد الشيء الذي يريده<sup>(13)</sup>.

#### د- الموقف الإدراكي **Perceptual Context**:

كثيراً ما نفسر الأحداث والمواقف والأشياء والأشخاص ونعطيها معنى في إطار الموقف الذي نتعرض فيه للحادث أو المثير، فالأمور والأشياء التي نلاحظها لا تعطي بمفردها معنى كاملاً. ولكنها تكون ذات معنى وأهمية للفرد المدرك إذا ما أدركها في إطار أو محيط موقف معين. وفي المنظمات تمثل ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي البيئة التي يمارس المديرون والعاملون فيها عملية إدراك المواقف والأحداث والأشياء. وهكذا فإن تلقي الموظف أمراً من رئيسه يعطي لهذا الأمر معنى وتفسيراً معيناً في إطار الموقف الذي صدر فيه الأمر وبيئة للمنظمة بصورة عامة<sup>(14)</sup>.

#### هـ- الدفاع الإدراكي **Perceptual defence**:

إذا ما واجه الفرد موقفاً أو حدثاً أو مثيراً معيناً يراه غير مقبول ومؤلم شخصياً أو اجتماعياً، فمن الممكن أن يسمى لإقامة عائق أو حاجز أمام هذا المثير. ومن أشكال صور الدفاع الإدراكي: الإنكار، والتعديل والتشويه، والتغيير في الإدراك، والاعتراف ولكن رفض التغيير. ويفسر الكتاب هذه الصور وغيرها من أشكال تجنب بعض المواقف والمثيرات المتضاربة أو غير المقبولة أو الخطرة في موقف ما، على النحو التالي: <sup>(15)</sup>

- 1- المعلومات التي تولد مشاعر مؤلمة ومزعجة للإنسان تكون احتمالات قبولها والاعتراف بها أقل (لا نستقبلها باستعداد) من المعلومات غير المؤلمة.
- 2- المعلومات والمثيرات المزعجة من المحتمل أن تؤدي إلى مدركات استبدالية مشوهة لمنع قبول الجوانب المزعجة.
- 3- المعلومات التي تثير العواطف تثير العواطف حقاً حتى لو تم تشويه العواطف وتوجيهها بانغماء آخر.

والإدراك الدفاعي يمكن أن يحد من قدرة الفرد على فهم شخص آخر في موقف معين.

#### الإدراك الاجتماعي **Social Perception**:

يشير الإدراك الاجتماعي إلى كيف يدرك الناس بعضهم البعض، كيف يرى الإنسان الناس ولذلك يقوم الناس بتطوير الآخرين. وإدراك الناس لبعضهم البعض أكثر صعوبة وتعقيداً من إدراك الناس للأشياء. ويتأثر إدراك الناس بعضهم لبعض بخصائص الفرد المدرك والمُدْرَك. وأهم الاستنتاجات حول هذه الخصائص:

## أ- خصائص الفرد المدرك:

- معرفة الإنسان لذاته يجعل من السهل عليه رؤية وفهم الناس الآخرين بشكل صحيح.
- إن خصائص الفرد المدرك تؤثر في الخصائص التي يمكن أن يجدها في الآخرين.
- الناس الذين يقيمون أنفسهم أكثر احتمالاً أن يكونوا قادرين على إدراك الجوانب الحبية والإيجابية لدى الآخرين.

## ب- خصائص الفرد المدرك:

- مكانة ومركز الشخص المدرك تؤثر في الصورة التي يدركه بها شخص آخر.
  - يوضع الشخص المدرك عادة ضمن فئة ليسهل على الفرد المدرك عملية الإدراك.
  - الصفات والخصائص المرتبة في الفرد ستؤثر على كيفية إدراك إنسان آخر له.
- هنالك عدة عوامل معقدة تدخل في عملية الإدراك الاجتماعي.
- إن إدراك ما يفعله الناس وتفسير ذلك والحكم عليه عملية صعبة ومعقدة لذا يقوم الناس بتطوير أساليب وفنون لجعل هذه العملية سهلة وبسيطة نوعاً، واختصار الطريق، ومن بين هذه الأساليب والتي تعتبر عائقاً أمام الإدراك السليم والحكم الصائب على يلك الناس:

## 1- التعميم و التمييز Generalization and stereo typing:

أصبح التعميم والتمييز من المصطلحات الشائعة التي تستخدم للدلالة على أخطاء إدراكية. والتعميم عادة ما يعزى خصائص أو سمات إيجابية أو سلبية للشخص المدرك، مع أنها في الواقع قد لا تنطبق عليه. فمثلاً حينما نصنف فرداً في فئة معينة (فئة المهندسين أو فئة المحامين أو فئة المحاسبين) فغالباً ما ينسب إليه الخصائص والسمات التي ندركها عن فئة المحامين أو المحاسبين التي يتسبب إليها، هذا مع العلم أن كل فرد في أي فئة هو إنسان متفرد، وخصائصه وسماته الحقيقية تختلف عادة عما يقترحه التعميم أو التمييز.

ومن ناحية أخرى قد يكون مدير غير صادق، غير نزيه، غير عادل في تعامله معك ومع زملائك في نفس الدائرة. واستناداً لذلك ترى (تدرك) أن جميع المديرين لديهم نفس هذه الصفات. ويستخدم التعميم والتمييز في المنظمات على نطاق واسع، ومن الجماعات النمطية: المديرين والمشرفين، والمحاسبين، والمبرمجين، والباحثين، ورجال العلاقات العامة والمهندسون... الخ وهنالك شبه إجماع على الخصائص والسمات التي تنسب إلى الجماعة الواحدة.

ويميل الناس إلى التعميم والتميط لتبسيط الأمور والحالات التي تواجهها وتسهيل التعامل معها. ويمكن أن يؤدي التعميم إلى تطبيق برامج غير سليمة للتربية والدافعية وتصميم العمل وتقييم الأداء، وكذلك عدم اختيار أفضل الكفاءات<sup>(18)</sup>.

## 2- أثر الهالة Halo effect:

ويشير إلى استخدام خاصية أو سمة معينة أو سلوكاً معيناً إيجابياً أو سلبياً، أساساً للحكم الإجمالي على شخص معين وأما التعميم، كما أوضحنا، فهو إدراك شخص ما (الحكم عليه) أو تكوين فكرة أو انطباع عام عنه، وفقاً لفئة معينة ينتمي إليها الفرد. وإدراك الأفراد استناداً لخاصية أو سلوك معين فقط مشكلة إدراكية شائعة في تقييم أداء الموظفين في المنظمات المختلفة. فغالباً، يبنى تقييم العامل الإجمالي على أساس تقييمه بالنسبة لسلوك معين أو خاصية معينة مثل الذكاء أو المبادأة، أو المواظبة وغيرها.

## 3- العزو/ السبب Attribution:

يشير الفرد ببساطة إلى طريقة تفسير سبب سلوك الإنسان نفسه أو سلوك شخص آخر، أنها العملية التي يتوصل الناس من خلالها إلى استنتاجات حول العوامل التي تؤثر في سلوك فرد آخر. ويمكن أن تعزو أسباب سلوك الإنسان على نحو معين إلى عوامل داخلية مثل خصائص الفرد، ودافعيته، وقدراته أو أن يعزو سلوكه إلى عوامل خارجية مثل أنظمة العمل والأساليب والأسلوب الإشرافي وغيرها.

فالفرد هو البحث عن أسباب لتفسير سلوك أشخاص آخرين أو سلوك الإنسان نفسه. وهذا الفرد السببي الذي يقوم به الإنسان يؤثر كثيراً في إدراكه وسلوكه تجاه الفرد الآخر المدرك. فالأسباب التي يعزوها المدير لأداء الموظف المدني ستؤثر كثيراً في إدراك المدير لهذا الموظف وبالتالي كيفية التصرف نحوه<sup>(19)</sup>.

ومن أخطاء الفرد الرئيسية إرجاع أداء الموظف المدني، والتغيب المستمر، وغيرها إلى وجود سلبيات في الموظف نفسه، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة في ضوء هذا الحكم الخاطئ كما أن التحيز للغير وللذات شائع بين الناس، ويميل الفرد إلى "إسناد سبب النجاح في العمل له، وإنكار تحمل مسؤولية الأداء غير الجيد، ويعزوها لعوامل خارجية.

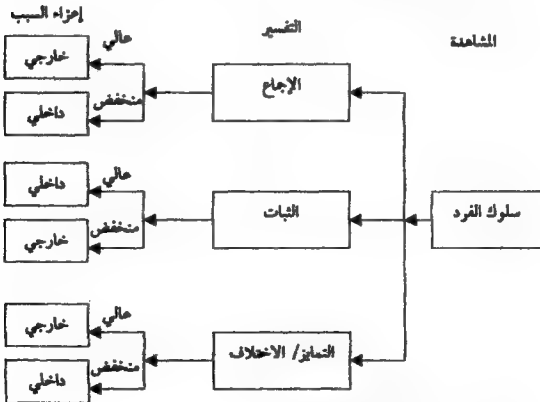
وقد تطورت نظرية العزو/ السبب (Attribution theory) لتفسر كيف يتفاوت حكمنا على الناس اعتماداً على المعنى/ السبب الذي نعزوه لسلوك معين. ويصفه أساسية تقترح النظرية أنه حينما نشاهد سلوك فرد نحاول أن نقرر إن كان سبب هذا السلوك عامل داخلي (خاص



بالفرد) أم عامل خارجي والسلوك المسبب داخلياً هو السلوك الذي يعتقد أنه تحت سيطرة وتحكم الفرد. أما السلوك المسبب خارجياً فهو مسبب بعوامل خارجية. وهذا التقرير (تحديد السبب) يعتمد على إدراك الحقيقة/ الواقع الذي قد يختلف من شخص لآخر ويعتمد قرار العزو/ السبب على ثلاثة عوامل هي: الإجماع (Consensus)، والثبات (Consistency) والتمايز/ الاختلاف (distinctiveness).

فالإجماع يشير إلى أي مدى يتصرف الناس الآخرون في نفس الموقف بنفس الصورة. إذا كان كل شخص يواجه موقفاً متشابهاً يتصرف بنفس الطريقة فنقول أن السلوك يظهر الإجماع. أما الثبات فيشير إلى أي مدى يتصرف الشخص نفسه بنفس الطريقة في أوقات مختلفة. هل يقوم بنفس السلوك بانتظام وبشكل ثابت، وطوال الوقت. وإخيراً فالتمايز/ الاختلاف يشير إلى أي مدى يتصرف الشخص نفسه بطرق مختلفة في مواقف مختلفة<sup>(21)</sup>.

وفي العادة يتكون الانطباع عن العزو/ السبب استناداً إلى دمج الإجماع والثبات والاختلاف بطرق مختلفة. ويمكن أن يُعزى السلوك لأسباب/ قوى داخلية أو خارجية. ويلخص الشكل الآتي العناصر الرئيسة في نظرية العزو/ السبب:



المصدر: Robbins and Coulter, op. cit., p534

وتشير الدلائل أن هنالك ميل للمبالغة في تقدير العوامل الداخلية والتقليل من تقدير العوامل الخارجية ويدعى هذا الميل "خطأ العزو/ السبب الرئيس" Fundamental attribution error. ومن ناحية أخرى يميل الأفراد إلى إرجاع سبب نجاحهم لعوامل داخلية بينما يلقون اللوم بسبب الفشل على عوامل خارجية، وهذا الميل يدعى "التحيز الذي يخدم الذات" (self-serving bias). ويبرز السؤال هنا "هل هذه الأخطاء والتحيزات التي تشوِّط العزو/ السبب عالية عبر الثقافات المختلفة. بالطبع لا توجد إجابة قاطعة.

#### 4- التوقع المحقق لنفسه Self - Fulfilling Prophecy:

ويطلق عليه أحياناً التنبؤ المؤكد لذاته، وجوهر التوقع هو أن توقعات الناس واعتقاداتهم تحدد سلوكهم وأداءهم، وتعمل بالتالي على تحقيق توقعاتهم. وبعبارة أخرى، نحاول دائماً إثبات صدق إدراكنا للأمور والواقع، بنقض النظر إن كان خاطئاً. وتتمثل هذه العملية في جعل الأمور تحصل كما يريد الفرد أن تحصل. وكمثال توضيحي. التوقعات العالية لدى المشرف فيما يتعلق بأداء أحد العاملين تؤدي إلى ممارسة إشراف أفضل، وهذا بدوره يؤدي إلى قيام المروءوس بوضع توقعات عالية لنفسه، وهذه التوقعات العالية لدى الموظف تزيد دافعيته لبذل مجهود إضافي، وبالتالي زيادة الأداء وتوقعات المشرف. كما أن الأداء الناجح يحسن توقعات المروءوس للإنجاز.

#### 5- الإسقاط Projection:

ويعني أن يميز الفرد خصائصه ومشاعره لشخص آخر، أو يرى الشخص صفات الآخرين من خلال صفاته الذاتية، أي أن يسقط الفرد مشاعره ودوافعه ورغباته وخصائصه في الحكم على الآخرين. وعادة ما يسقط الفرد المنزك الصفات والمشاعر غير المرغوبة فيه، ولكنه لا يود الاعتراف بها. وهو شائع كثيراً ويشكل عائقاً كبيراً في عملية الإدراك<sup>(22)</sup>.

## أسئلة للمراجعة والنقاش

1. وضح مفهوم الإدراك، وما الفرق بين الإدراك والإحساس؟
2. اشرح عملية الإدراك؟
3. وضح كيف يؤثر الإدراك على سلوك الفرد؟
4. ما المقصود بالإدراك الانتقائي؟
5. ما هي العوامل الشخصية التي تؤثر على الإدراك الانتقائي؟
6. ما هي العوامل المتعلقة بالمثير التي تؤثر على الإدراك الانتقائي؟
7. اشرح أهم طرق تنظيم المثيرات؟
8. ماذا نعني بالإدراك الاجتماعي؟
9. إدراك الناس بعضهم بعضاً أكثر صعوبة وتعقيداً من إدراك الأشياء. هل توافق على ذلك أم لا؟ علل إجابتك.
10. ما هي أهم العوامل (أخطاء شائعة) التي تدخل في عملية الإدراك الاجتماعي؟
11. وضح كيف يؤثر التعميم والتنميط على الإدراك؟
12. ناقش نظرية العزو/ السبب في الإدراك الاجتماعي، وما هو تأثيرها على الإدراك؟
13. ما هي العوامل الثلاث التي تركز عليها نظرية السبب، وضح ماهية كل منها؟
14. ما المقصود بـ "خطأ السبب الرئيس"، "التحيز الذي يخدم الذات" وما تأثير كل منهما على الإدراك؟
15. ماذا نعني بـ "الإسقاط" وكيف يؤثر على الإدراك؟

## قائمة المراجعين

- (1) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، (القاهرة: مكتبة غريب) ص 19.
- (2) Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*. 2<sup>nd</sup> ed. (Homewood, Ill.: IRWIN, 1992) p. 126.
- (3) هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي (عمان: شفيق وعكشة، 1986) ص 175.
- (4) إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة. (القاهرة: دار الجامعات المصرية)، ص 71.
- (5) James L. Gibson, John B. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 8th ed. (Homewood, Ill.: IRWIN, 1994), p. 160.
- (6) Fred Luthans, *Organization Behavior*, 6th ed. (N.Y.: McGRAW-Hill Inc., 1992), pp. 55-56.
- (7) Gibson et al, op. cit. p. 107; Luthans, op. cit. pp. 56-58, Kreitner and Kinicki, op. cit. pp. 138-132.
- أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1990) ص 47-48، وأحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات (الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، 1993) ص ص 94-96.
- (8) انظر Luthans، نفس المرجع ص 58-60، عاشور، نفس المرجع ص ص 49-50، محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، طبعة ثانية (عمان: مكتبة دار الشروق، 1993) ص ص 95-96.
- (9) Gibson et al, op. cit., 61-67.
- عاشور، نفس المرجع، ص ص 51-53، كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1994)، ص ص 95-96.
- (10) المغربي، نفس المرجع، ص 93.
- (11) Luthans op. cit. pp. 68-69; Gibdon et al, op. cit. p. 109.
- (12) السلمي، نفس المرجع، ص 99.
- (13) Luthans op. cit. p. 70.
- (14) عاشور، نفس المرجع، ص 55، ولوثانز، نفس المرجع، ص 71.
- (15) Luthans op. cit. p. 72.
- (16) Ibid., p. 73.

- (17) Gibson et al, op. cit. p. 109, Kreitner and Kinicki, op. cit. p. 134-144.
- (18) Gibson et al op. cit. p. 111.
- (19) Kreitner and Kincki op. cit. pp. 147-149. Gibson et al., op. cit. pp. 112-114; Luthans, op. cit. p. 74.
- (20) Kreitner and Kincki op. cit. pp. 144-146.  
 ماهر، نفس المرجع، ص ص 106-107.
- (21) Robbin, S. and Coulter, Mary (2005), Management, 8<sup>th</sup> ed., N. J.: Pearson Education International, p. 358; Morehead, Gregory and Griffin, Ricky (2000), Organizational Behavior, 5<sup>th</sup> ed., Delhi, A. I.T.B.S. Publishers and Distributors, p. 102.
- (22) ماهر، نفس المرجع، ص 107.



# الوحدة الرابعة

## الاتجاهات

### Attitudes

تعريف الاتجاه

أبعاد/ مكونات الاتجاهات

وظيفة الاتجاهات

تكوين الاتجاهات

تغيير الاتجاهات وتعديلها

الرضا الوظيفي

الالتزام والانتماء الوظيفي / التنظيمي

قياس الاتجاهات

القيم

### أهداف الوحدة

- ☐ توضيح مفهوم الاتجاه وأبعاده الثلاثة.
- ☐ توضيح العلاقة بين القيم والاعتقادات والاتجاهات.
- ☐ شرح وظيفة الاتجاهات.
- ☐ وصف كيف تتكون الاتجاهات.
- ☐ تحديد طرق ووسائل تغيير الاتجاهات وتعديلها.
- ☐ توضيح اتجاه الرضا الوظيفي والعلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء.
- ☐ شرح اتجاه الالتزام/ الانتماء الوظيفي/ التنظيمي.



## الوحدة الرابعة

### الاتجاهات

### Attitudes

إن كل إنسان لديه اتجاهات عديدة ومتنوعة تجاه الأحداث والأشياء والمواضيع والأشخاص من حوله، اتجاهات نحو العمل، اتجاهات نحو رئيسه والمنظمة، اتجاهات نحو سياسات الرواتب والترقيات والتدريب وغيرها، اتجاهات نحو الرياضة والمسرح والتشيل والسياسات الضريبية والسياسات التموينية وغيرها. وتشكل هذه الاتجاهات العديدة المتنوعة نسقاً مترابطاً. وهذا النسق المترابط من الاتجاهات المتنوعة يلعب دوراً هاماً في السلوك الإنساني في المنظمات، ومنسلط الضوء في هذه الوحدة على تعريف الاتجاهات، ومكوناتها، وكيفية تكوينها وأهميتها، وسبل تغييرها.

### تعريف الاتجاه:

يعرف Gibson الاتجاه بأنه شعور أو حالة استعداد ذهني، إيجابية أو سلبية، مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة، والذي يحدث تأثيراً محدداً في استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف<sup>(1)</sup>. ويقول الغمري بأن الاتجاه هو "الميل والنزوع للتجاوب والتفاعل بطريقة إيجابية أو سلبية تجاه فرد آخر أو حدث معين. وبالتالي يمكن التعرف على جانبين أساسيين من أي اتجاه.

- جانب الميل والنزوع ودرجته.

- اتجاه هذا الميل أو النزوع<sup>(2)</sup>.

ويعرف لوثنان Luthans الاتجاه بأنه "ميل دائم للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شيء ما"<sup>(3)</sup>... ويعرف كاتب آخر الاتجاه بأنه "توجه واستعدادات مسبقة للتصرف بطريقة معينة، يكتسبها الفرد عبر سنوات التنشئة الاجتماعية الطويلة في الأسرة، وجماعات الزمالة، والمدرسة والجامعة والنادي ومختلف المؤسسات الاجتماعية"<sup>(4)</sup>. أما Kinicki وKreitner فيشيران إلى أن الاتجاه هو "ميل مكتسب (تعلمه الفرد) للاستجابة بطريقة محبة أو غير محبة وبصورة ثابتة تجاه شيء ما"<sup>(5)</sup>.

نستج من التعاريف السابقة - وغيرها - للاتجاه ما يلي:

- الاتجاه عملية معرفية ذهنية معقدة.

- الاتجاه هو ميل أو نزوع مكتسب نحو شيء أو شخص... الخ لدى الإنسان مشاعر واعتقادات خاصة به.
- هذا النزوع أو الميل يمكن أن يكون عيباً وإعجاباً، أو غير محبب وسلي.
- وهذا الميل أو النزوع يوجه الإنسان للتصرف بطريقة معينة تجاه الشيء أو الشخص.
- النزوع أو الميل يتصف بالثبات والاستمرارية النسبية.

### الاعتقادات (Beliefs)؛

يُميز البعض بين الاتجاهات والاعتقادات Beliefs والآراء Opinions. فالاعتقاد هو قبول الفرد بعبارة معينة أو لمجموعة من الأحداث، وقد يكون الاعتقاد نتيجة الاتصال المباشر بالشيء موضوع الاعتقاد أو نتيجة للحصول على معلومات عنه من أشخاص آخرين<sup>(6)</sup>.  
أما عن علاقة الاعتقادات بالاتجاهات، فالرأي السائد هو أن الاعتقادات تؤثر على الاتجاهات، وأن الاتجاهات الفردية تجاه الأشياء والأحداث والأشخاص تعتمد على اعتقادات الفرد الهامة والحوية بشأن هذه الأشياء والأحداث.

### الرأي Opinion؛

وبالنسبة لمصطلح "الرأي" فهو "تعبير عن حكم الشخص على مجموعة محددة من الحقائق، ويمكن التعبير عنه كذلك بأنه نوع من التقييم للظروف التي يواجهها الفرد... فالرأي ما هو إلا نوع من الاستجابة لمؤثر محدد يواجهه الفرد"<sup>(7)</sup>.  
وإذا كانت الاعتقادات تؤثر كثيراً في تشكيل الاتجاهات، فإن للاتجاهات تأثيراً ملموساً على آراء الفرد، وهكذا فإن للاعتقادات تأثيراً كبيراً على آراء الفرد، وتتفاوت اعتقادات الفرد في تأثيرها على اتجاهاته وآرائه.

### جوانب / مكونات الاتجاهات Dimensions of Attitude؛

تتكون الاتجاهات من ثلاثة جوانب / أجزاء:

- 1- عاطفي / إنفعالي Affect / emotional
- 2- معرفي / معلوماتي Cognitive / Informational
- 3- سلوكي Behavioral

يشير الجانب العاطفي من الاتجاه إلى ما نريد أو ما لا نريد، ما نحب وما نكره، وما نرغب وما لا نرغب، في الشيء أو المواقف أو الشخص موضوع الاتجاه، أي أنه يتضمن مشاعر الفرد أو

عاطفته حول الشيء، إيجابية أم سلبية، وهذا الجانب حظي باهتمام كبير في السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالرضا الوظيفي. وهذا الجانب يكتسبه الفرد ويتعلمه من الأقران، والمدرسين، والزملاء في الجماعات التي ينسب إليها الفرد.

أما الجانب المعرفي/ المعلوماتي، فهو يتعلق باعتقادات الفرد ومدرجاته وآرائه التي يتبناها حيال الشيء أو الشخص أو الحدث. وتكون تلك الاعتقادات من الأفكار والمعارف والملاحظات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها. أي بمعنى آخر أنه العملية التفكيرية، مع تركيز على العقلانية والمنطق، أما الاعتقادات التقييمية فتظهر في صورة انطباعات إيجابية أو سلبية لدى الفرد تجاه الشيء أو الشخص.

والجانب الثالث في الاتجاه هو السلوك، والبعض يطلق عليه "النوايا السلوكية". وهو ميل الفرد للسلوك بطريقة معينة نحو الشيء (بصدقة أو ود أو عدائية، أو مساندة أو غيرها). وهذه الأفعال يمكن تقديرها وقياسها لفحص الجانب السلوكي في الاتجاهات<sup>(8)</sup>.

### **التناقض (عدم التوافق المعرفي/ الإدراكي) Cognitive Dissonance :**

تشير الأبحاث بصورة عامة إلى أن الإنسان يسعى لتحقيق نوع من التوافق والثبات بين اتجاهاته المختلفة، وكذلك بين اتجاهاته وسلوكه. وفي الحياة العملية، لا أحد يستطيع أن يحقق التوافق التام، وأن يتجنب ما نسميه التناقض (عدم التوافق) المعرفي. ويشمل التناقض المعرفي عدم التوافق بين الاتجاهات، أو عدم التوافق بين الاتجاهات والسلوك. ومثل هذا التناقض قد يسبب نوعاً من التوتر والضغط وعدم الارتياح لدى الفرد. لذا يحاول الفرد تقليص هذا التناقض وذلك إما بتغيير الاتجاه، أو تغيير السلوك، أو تغيير الظروف والموقف. ولكن إذا كانت القضايا/ الأمور التي تسبب التناقض غير هامة، أو إذا أدرك الفرد أن عدم التوافق سببه عوامل خارجية غير قادر على السيطرة عليها، أو إذا كانت العوائد والمنافع كبيرة وهامة لدرجة تموض التناقض، فإن الفرد لا يشعر بضغط أو ضرورة لتقليص عدم التوافق<sup>(9)</sup>.

ومن صور حالات عدم التوازن الشائعة حالة "التنافر المعرفي" (Cognitive dissonance). وتشير العبارة إلى الموقف أو الحالة حينما يكون فيها فجوة واختلاف بين الجانب المعرفي أو المعلوماتي وبين الجانب السلوكي في الاتجاه. وعدم التوازن هذا أو غيره من صور عدم التوافق بين مكونات الاتجاه تولد عدم ارتياح لدى الفرد، فيحاول أن يقلص عدم التوافق. مثال ذلك: الشخص الذي يعمل رئيساً لشركة صناعة السجائر، ويعتبر نفسه مديراً مخلصاً ونزيهاً، ولكنه مسؤول عن شركة تساعد على نشر أمراض سرطان الرئة، فهذه الأفكار توجد لديه نوعاً من عدم التوازن. وبدلاً من ترك عمله، يمكن أن يعدل أفكاره واعتقاداته، فيقول بأن شركته تسبب الآن أفضل

السجائر التي تخلو من أي مواد تساعد على التسبب بمرض السرطان وتكمن أهمية عدم التوافق المعرفي من الناحية الإدارية في:

- 1- تساعد على تفسير الاختيار الذي يتخذه الفرد حينما يتولد لديه عدم توافق في الاتجاه.
- 2- تساعد على التنبؤ إذا كان الإنسان سيميل إلى تغيير اتجاهاته<sup>(10)</sup>.

## وظيفة الاتجاهات (Functions of Attitudes):

تخدم الاتجاهات عدة وظائف ولكن أهم هذه الوظائف هي:

1- تساعد على التنبؤ بالسلوك الأدائي للفرد، فمثلاً إذا أظهرت دراسة استطلاعية عدم رضا العاملين عن تغيير نظم الحوافز، وتقدم في الأسبوع التالي عدد من العاملين يطلبون انتهاء خدماتهم، يمكن للإدارة أن تستنتج بأن اتجاه سلبياً نحو نظم الحوافز قد أدى إلى زيادة الدوران الوظيفي.

ويمكن للإدارة تعرف اتجاهات العاملين نحو قرار معين أو سياسة معينة ترغب الإدارة تطبيقها، لتتخذ الإجراءات اللازمة لضمان قبول العاملين لتلك السياسة.

2- وظيفة التأقلم والتكيف، حيث تساعد الاتجاهات الأفراد على التأقلم والتكيف مع الأحداث والمواقف والأشخاص في بيئة العمل.

فإذا ما عامل المدير مرؤوسيه معاملة جيدة، فمن المحتمل أن يتكون لديهم اتجاه إيجابي نحو الإشراف والمنظمة. أما إذا قام المشرف بعدم تقييم أداء موظفيه بصورة عادلة، فمن المحتمل أن يكونوا اتجاهات سلبياً نحو الإشراف والمنظمة.

3- وظيفة الدفاع عن الذات، فاتجاهات الفرد تساعد في الدفاع عن ذاته ومصالحه. فمثلاً العامل المتسبب للنقابة ويمثل اتجاهات إيجابية نحوها لأنها تخدم مصالحه. بينما المدير الذي يحمل اتجاهات سلبية نحو النقابة إنما يدافع عن مصلحته ومركزه. ومثال آخر: المدير الأكبر سناً الذي ترفض قراراته باستمرار من قبل مدير مرؤوس أصغر منه سناً، يمكن أن يشعر (الأول) بأن الأخير (الأصغر سناً) غير ناضج ويفتقر للخبرة.. الخ. وفي الحقيقة قد يكون المدير الشاب محقاً في تحديه لقرارات رئيسه، حيث أن هذا الأخير يمكن أن لا يكون قائداً فعالاً، ويتخذ باستمرار قرارات سيئة. ولكن المدير المعجوز لن يقر بذلك. وسيعاود الدفاع عن نفسه وذاته بإلقاء اللوم على الشاب. وينطبق نفس الشيء بالنسبة للمدير الشاب الذي سيشر بأن الرئيس لا يقوم بعمل جيد. وهذا الاتجاه يساعد (المدير الشاب) على الدفاع عن ذاته.

4- التعبير عن القيم والمثل، تستند الاتجاهات لقيم واعتقادات الفرد. ويمكن للاتجاهات أن توفر أساساً يستطيع الأفراد والجماعات من خلاله التعبير عن قيمهم ومثلهم وثقافتهم. مثال: المشرف الذي يريد من مرؤوسيه أن يعملوا بجد أكبر يمكن أن يعبر عن ذلك بقوله "ينبغي العمل بجد واجتهاد أكبر". هذه تقاليد المؤسسة منذ تأسيسها أنها ساعدت على الوصول إلى ما نحن عليه. ويتوقع من كل شخص أن يشارك في هذه الأخلاقيات.

5- وظيفة معرفية: تساعد اتجاهات الفرد في توفير معايير وأطر مرجعية، وهذه تسمح للفرد وتساعد في تنظيم معارفه ومذكراته للأشياء والأشياء من حوله وتفسيرها. أي بمعنى آخر أن اتجاهات الفرد حيال الناس والأحداث والأشياء تساعد في تكوين معنى لما يجري من حوله<sup>(11)</sup>.

### تكوين الاتجاهات:

أشرنا فيما سبق إلى أن الاتجاهات من بين العوامل المكتسبة (التي يتعلمها الإنسان) في السلوك الإنساني، وهي ليست موروثة ولا يولد الطفل مزوداً بأي اتجاه. وإنما تتطور وتكون الاتجاهات نتيجة تعرض الفرد لأحداث ومواقف خارجية متباينة واحتكاكه بأشخاص آخرين ضمن الجماعات المتنوعة، تؤثر عليه وتؤدي إلى تكوين بعض الاتجاهات الخاصة نحو الأشياء والأشخاص من حوله.

ومن الطرق التي تؤدي إلى تكوين الاتجاهات:

1- تتكون الاتجاهات عن طريق إشباع الحاجات الفسيولوجية كالأكل والمأوى والطعام يشبع دافع الجوع وبالتالي يتعلم الفرد اتجاهاً إزاء الطعام، وكذلك فإن الفرد يكون اتجاهاً نحو الدواء بسبب طعمه المر وهكذا.

2- تتكون الاتجاهات عن طريق الخبرات الانفعالية المختلفة فإذا كانت الخبرة الانفعالية الناتجة عن موقف معين طيبة، كان الاتجاه نحوها إيجابياً، والعكس صحيح.

3- تتكون الاتجاهات عن طريق ارتباط أمر ما بحب إرضاء الآخرين المرغوب في حبه ورضائهم.

4- تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة السلطة الأعلى من الفرد نفسه<sup>(12)</sup>.

أما Gibson وزملاؤه فيعتقدون بأن مصادر الاتجاهات الرئيسية هي: الأسرة، جماعات الزمالة، والمجتمع، وخبرات العمل السابقة.

إن حياة الفرد وخبراته الأسرية في سنوات عمره الأولى تساعد كثيراً في تكوين اتجاهات الفرد، وترتبط اتجاهات الصغار عادة باتجاهات والديهم. وعند وصول الطفل إلى سن المراهقة، يبدأ

يتأثر بدرجة أكبر بزملائه. وجماعات الزمالة تؤثر في الاتجاهات لأن الأفراد يريدون أن يكونوا مقبولين لدى الجماعة، ويسعى المراقبون لنيل القبول ومواقفة الجماعة من خلال مشاركة نفس الاتجاهات أو تعديل اتجاهاتهم لتتوافق مع الجماعة.

وهكذا فإن ارتباط الإنسان بجماعات معينة من الناس تؤثر في الاتجاهات التي يكونها حيال الموضوعات التي يدركها، أي أن اتجاهات الفرد تعكس اعتقادات وقيم وتقاليد الجماعات التي ينتمي إليها.

أما المصدر الثالث الرئيس لتكوين الاتجاهات لدى الأفراد، فهو الثقافة والقواعد والأعراف والمحرّمات.. وبالإضافة إلى الثقافة العامة (القومية)، يتأثر الفرد أيضاً بالثقافات الفرعية التي ينتمي إليها - عرقية، أو طائفية، أو طبقية أو غيرها، وهذه تساعد على تكوين اتجاهات الفرد.

والمصدر الرابع لتكوين الاتجاهات هو خبرات العمل السابقة، يميل الأفراد إلى تكوين اتجاهات معينة حيال عدالة الرواتب، وتقييم الأداء، وقدرات الإدارة، وتصميم العمل وغيرها. والخبرات السابقة هي سبب وجود بعض الاختلافات الفردية في الاتجاهات حول الأداء، الولاء، والالتزام<sup>(13)</sup>.

### تغيير الاتجاهات:

يمثل تغيير اتجاهات العاملين في أي منظمة أحد الأهداف الرئيسة التي تسعى الإدارة لتحقيقها. فالمدبرون يسعون لتغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل أو المنظمة أو الإنتاجية أو الإشراف أو السياسات أو نظم الترقيات... وغيرها. وذلك لكون هذه الاتجاهات تعيق الأداء والإنجاز، ولا تعتبر عملية تغيير وتعديل اتجاهات الفرد أمراً سهلاً وسهلاً، وإنها مجرد استبدال قطعة غير بأخرى، بل إنها عملية صعبة معقدة وشائكة لأنها تتعامل مع جوانب انفعالية ومعرفية وسلوكية مترابطة.. وما يزيد من صعوبة تغيير الاتجاهات أن الفرد حينما ينضم إلى منظمة ما فهو يحمل معه اعتقادات واتجاهات متعددة ومتنوعة نحو العديد من المواضيع والأحداث والأشياء. وقد تختلف هذه الاتجاهات عما تريده المنظمة.

تتخذ عملية تغيير الاتجاهات مظهرين أساسيين:

- 1- تغيير الاتجاهات حيال موضوع من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس.
- 2- تغيير في درجة وشدة الاتجاه، وهو التأكيد على إيجابية أو سلبية الاتجاهات حيال موضوع معين<sup>(14)</sup>.

## قابلية الاتجاه للتغيير:

- من المفيد، بل من الضروري، الإشارة إلى أن الاتجاهات المختلفة للأفراد تتفاوت من حيث قابليتها للتغيير والتعديل... ومن أهم العوامل التي تحدد درجة قابلية الاتجاه للتغيير ما يأتي:
- طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه، ونوع الارتباطات السلبية أو الإيجابية. فالاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفاً.
  - درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه، فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون أكثر قابلية من الاتجاهات المعقدة المبنية على معارف ومعلومات أشمل وأدق، وعلى قيم وثقافة راسخة.
  - مدى التوافق بين التغيير المنشود في الاتجاه وبين باقي الاتجاهات الأخرى لدى الفرد التي تكون النظام أو النسق الاتجاهي Attitude System. فكلما زاد التوافق زادت قابلية الاتجاه للتغيير.
  - طبيعة الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه، ومرونته، وقدراته على إدراك التغيير المطلوب واستعداده وقدراته الاستيعابية.
  - درجة ضغوط الأطر المرجعية والجماعات التي ينتمي إليها الفرد ويتقيد بها. فكلما زادت هذه الضغوط من أجل التغيير سهلت عملية التغيير والعكس صحيح.
  - القائمون بالتغيير وقدراتهم ومهاراتهم في عملية تغيير الاتجاهات، ومدى ثقة الأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم بهم (القائمين بالتغيير). فالمدير الذي يسعى لتغيير اتجاه موظفيه يلعب دوراً هاماً في أحداث التغيير<sup>(15)</sup>.

## وسائل وطرق تغيير الاتجاهات:

- يتم تغيير وتعديل الاتجاهات بطريقة لا تختلف كثيراً عن تكوين الاتجاهات ومن بين وسائل وطرق التغلب على معوقات التغيير، وبالتالي تحقيق التغيير المطلوب في الاتجاه. إن كان نحو الإيجابية أو السلبية، أو زيادة أو تخفيف شدة الإيجابية أو السلبية، ما يلي:
- 1- توفير معلومات جديدة تعمل على تغيير اعتقادات الفرد حول الشيء أو الموضوع، وبالتالي اتجاهه نحو هذا الشيء أو الموضوع، والطريقة التي يحصل بها الفرد على المعلومات تؤثر على الدرجة التي يتم بها التغيير ومن المعروف أن التأثير الشخصي أكثر فعالية من تأثير وسائل الإعلام في أحداث التغيير.

فيإذا ما علم الموظفون بأن الإدارة بصدد تعديل نظم الرواتب والحوافز للعاملين فيها، فإن معرفة ذلك سيوفر أساساً لتغيير اتجاهات العاملين حول مدى اهتمام الإدارة بهم وبمصلحتهم.

2- حصول تغيير فعلي في الموضوع، فلو عدنا للمثال السابق، فإن إقرار نظام جديد للرواتب والحوافز والبدء بتطبيقه كفيل بأن يجعل الأفراد يغيرون اتجاهاتهم نحو الإدارة.

3- استخدام الخوف، وهنا تبرز أهمية درجة الخوف، فإذا ما أثر مستوى متدني من الخوف، فالفرد يميل إلى إهماله. فالتنبه ليس قويّ للدرجة يستحق الانتباه. وإذا ما استخدمت درجة معتدلة من الخوف، يصبح الفرد واعياً للموقف وسيغير اتجاهه. ولكن إذا أثر مستوى عال من الخوف، فغالباً ما يرفض الفرد الرسالة، إنها متطرفة في التهديد، ولا تصدق.

4- تأثير زملاء الفرد وأصدقائه في الجماعات المختلفة التي ينتمي إليها يساعد على تغيير اتجاهات الفرد.

5- تغيير شخصية الفرد من خلال التدريب والتطوير وغيرها.

6- التدريب والتطوير يساعد في تشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين حول العمل والمنظمة، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي قد تتواجد لدى العاملين.

7- حل التباين بين الاتجاه والسلوك: أشرنا فيما سبق أن تعرض الفرد لحالة التناقض (عدم الانسجام المعرفي) وعدم وجود توافق بين الجانب المعرفي والجانب السلوكي في الاتجاه، يجعل الفرد يسعى لتقليل التناقض وعدم الانسجام بتغيير الاتجاه والسلوك. وهكذا حينما يلتحق فرد بالعمل لدى مؤسسة جديدة، يبدأ لديه شعور سلبي نحو المؤسسات الأخرى التي لم يختارها، وشعور إيجابي نحو المؤسسة التي اختارها.

8- أسلوب الاستمالة Coopting، بمعنى إشراك الأفراد غير الراضين عن موقف أو قرار معين، في تحسين الأمور. فمثلاً قد يكون موظف غير راض عن الرواتب، ويشعر بأنه يجب تعديلها فتقوم المنظمة باختياره عضواً في لجنة النظر في الرواتب. وبإعطائه فرصة المشاركة في برنامج وضع الرواتب فإن المنظمة تزيد احتمالات قيام الموظف بتغيير اتجاهه. وحالما يبدأ يدرك كيف يتم تقرير نظام الرواتب والعمل الشاق الطويل الذي تقوم به اللجنة لضمان إعطاء الموظفين أفضل المزايا، فمن المحتمل أن يغير اتجاهاته.

### اتجاه الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل. ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات. والسبب



الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها. وكثير من المنظمات تستخدم المسوحات واستطلاعات الرأي لتعرف وقياس اتجاهات العاملين نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياساتها.

يمرّف لوك Locke الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية. ويتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة. وله ثلاثة أبعاد:

- جانب شعوري/ عاطفي، الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل - وبهذا لا يمكن رؤيته.

- الرضا الوظيفي - يتقرر غالباً بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.

- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة.

ومن بين خصائص العمل التي تولد لدى الأفراد استجابات شعورية نحوها: العمل نفسه، والراتب، وفرص الترقية، والإشراف، والزملاء في العمل وفرص النمو والتطور<sup>(17)</sup>.

### الرضا الوظيفي ومستوى الأداء:

من القضايا الجدلّية التي أثارت نقاشاً حاداً هو دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء والإنجاز. وقد كان الاعتقاد السائد في الماضي بأن الموظف الذي يكون راضياً في عمله يكون أكثر إنتاجية، ولكن الدراسات الحديثة لم تكشف عن وجود علاقة خطية واضحة بين الرضا الوظيفي والأداء. وهذه العلاقة المخيرة بين الرضا والأداء أثارت اهتمام وفصول مزيد من الباحثين الذين أجروا دراسات مكثفة حول الموضوع، وكشفت هذه الدراسات عن نتائج متضاربة، وعن علاقة معقدة ليست باتجاه واحد أي بمعنى آخر أن الرضا الوظيفي يسبب الأداء، وأن الإنجاز العالي يساعد على الرضا الوظيفي.

وبالإضافة إلى العلاقة بين الرضا والأداء، فقد اهتمت الأبحاث والدراسات بعلاقة الرضا مع دوران العمل، والتغيب، والتأخر عن الدوام وقد كشفت الدراسات عن وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، فالموظف الأكثر رضا لا يميل إلى ترك عمله والموظف الأقل رضا يكون لديه نزوع ويميل نحو ترك عمله.

وبالنسبة للتغيب، فقد بينت الدراسات وجود علاقة عكسية أيضاً، فالموظف الذي يتمتع بدرجة أكبر من الرضا يميل لأن يكون غيابه قليلاً وفيما يتعلق بالتأخر عن الدوام، فقد أثبتت

الدراسات وجود علاقة عكسية أيضاً فالموظف غير الراضي في عمله يظهر عدم رضاه عن الظروف من خلال التأخر<sup>(18)</sup>.

وإلى جانب كل ذلك، أشارت الدراسات إلى علاقة الرضا بالسرقة وبينت أن الموظف يمكن أن يقوم بالسرقة لكونه محبط وغير راضٍ في عمله - ومن النتائج والآثار الأخرى للرضا الوظيفي:

- صحة بدنية ونفسية سليمة لدى الموظفين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي.

- يتعلم الموظفون الذين هم راضون في عملهم الواجبات الجديدة بسرعة.

- نسبة حوادث أقل.

- نسبة تغلّصات أقل.

- الموظفون الذين هم راضون في عملهم يبدون روح المواطنة الاجتماعية مثل مساعدة زملائهم، ومساعدة العملاء، والتعاون، وغيرها<sup>(19)</sup>.

ويسبب هذه النتائج الإيجابية سيستم المديرون في البحث عن الوسائل والأساليب والفنون التي تساعد على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

### الالتزام والانتماء التنظيمي Organizational Commitment :

يعرف الالتزام الوظيفي، باعتباره انجاء، غالباً بأنه: 1- الرغبة الشديدة للاستمرار عضواً في منظمة معينة، 2- استعداد لبذل مجهود عالٍ للمنظمة، وبعبارة أخرى "إنه انجاء حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة.. وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها"<sup>(20)</sup>.

أما Davis فينظر إلى الالتزام على أنه "درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيسياً في حياته"<sup>(21)</sup>.

وقد تزايد اهتمام الباحثين والكتاب والمديرين بهذا الانجاء، وأجريت دراسات عديدة مكثفة للسمي نحو إيجاد علاقة بين الالتزام والأداء. ودلت الدراسات على نتائج متضاربة، ولم تثبت علاقة واضحة بين الالتزام والأداء. ولكن الدراسات كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين الالتزام والنتائج الأخرى المرغوبة مثل دوران العمل، والتغيب، والتأخر عن الدوام، ويشير الكاتبان Locke و Latham إلى أن النتائج المرغوبة السابقة تميل إلى أن تعزى إلى الالتزام أكثر من الرضا الوظيفي<sup>(22)</sup>.

وانطلاقاً من أهمية هذا الانجاء - الالتزام - ونتائجه الإيجابية، حاول بعض الكتاب تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر في تطوير وتعزيز التزام العاملين. ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على

الالتزام: العمل نفسه، والتحدى، والمسؤولية، والتنفيذية الراجعة، ومن العوامل غير التنظيمية: مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد قرار اختياره الأولي بالالتحاق بالمنظمة<sup>(23)</sup>.

### قياس واستطلاعات الاتجاهات:

لما كانت الاتجاهات تلعب دوراً هاماً في تحديد سلوك الفرد، فقد سعى العلماء والباحثون إلى تطوير الوسائل والأدوات والاختبارات المتنوعة لقياس اتجاهات العاملين، وبخاصة اتجاهي الرضا الوظيفي والالتزام. وليس من السهل قياس هذه الاتجاهات بصورة دقيقة صحيحة صادقة وموثوقة، ويقترح أحد الكتاب عدم اللجوء إلى الأسئلة المباشرة وتوجيهها للفرد للاستفسار عن اتجاهاته، فقد لا يؤدي ذلك للوصول إلى إجابات صادقة وصریحة، ولا سيما في المواضيع الحساسة التي يخشى الفرد إبداء رأيه فيها بصراحة، لذلك من المستحسن اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في قياس الاتجاهات، أي التعرف على اتجاهات الشخص عن طريق الاستنتاجات والاستدلالات من سلوكه الظاهر أو من بعض الآراء والاعتقادات التي يبيدها خيال موضوع معين أو اتجاه معين<sup>(24)</sup>.

تقوم كثير من المنظمات بإجراء استطلاعات ومسوحات بانتظام حول اتجاهات العاملين - غير العمل والرواتب والعلاوات والترقيات والإشراف والتدريب وظروف العمل، وغيرها. ومثل هذه الاستطلاعات المنظمة توفر للمديرين تغذية راجعة هامة حول كيف يدرك ويرى العاملون مختلف شؤون المنظمة. فالسياسات والممارسات التي يعتقد المديرون أنها موضوعية وعادلة، قد يراها العاملون عكس ذلك. واستخدام الاستطلاعات بصورة منتظمة ينبئ المديرين إلى المشكلات المتوقعة ونوايا العاملين في وقت مبكر ويتيح اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب أي نتائج سلبية.

### القيم Values:

تعتبر القيم من بين العوامل الرئيسة التي لا يمكن إغفالها أو إهمالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي، فالنسق أو النظام القيمي (مجموعة القيم) لدى الفرد ترتبط بالاتجاهات لكون القيم تخدم وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات، وتؤثر في أحكام الفرد سواء بالنسبة للأفراد أو الأحداث أو المواقف أو الأشياء التي يتعامل معها، أي باختصار تؤثر القيم في تحديد سلوك الفرد.

تعرف القيم بأنها الاعتقادات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها. فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي<sup>(25)</sup>. ويعتقد الغمري بأن القيم تمثل أكثر من مجرد قبول الفرد بشريعة أو صحة وجهة نظر معينة تجاه مجموعة من الحقائق... كذلك لا تعبر القيم عن مجرد اعتقاد ما، ولكنها اعتقاد مؤكد الصحة. فالقيم تمثل الأشياء التي نؤمن

بصحتها ونرغب فيها<sup>(26)</sup>. ورأي ثالث مشابه، يقول "تدل القيم على أنواع الاعتقادات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسرة ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطأ، والصالح من الطالح، والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني"<sup>(27)</sup>.

يتضح من التعاريف السابقة للقيم، أن القيم التي يتمسك بها الفرد تؤثر كثيراً في اتجاهات الفرد وآرائه، وبالتالي تحديد سلوكه. ومن هنا تهتم المنظمات المختلفة وتسعى جادة لغرس قيم إيجابية في نفوس العاملين لديها بما يساعد في تحقيق أهدافها وإنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة، والعمل بروح الفريق الواحد، وغير ذلك من أنماط السلوك الإيجابية المنشودة في العمل.

أما فيما يتعلق بالمصادر التي يستمد الفرد منها قيمه وتساعد على تكوين وتطوير قيمه فهي: الأسرة والمدرسة ومختلف الجماعات التي ينتمي إليها الفرد والتعاليم الدينية والثقافة والمجتمع والبيئة التي يعيش فيها الفرد.

## أسئلة للمراجعة والنقاش

1. وضح ماهية الانتماء، وعلاقة الانتماء بسلوك الإنسان؟
2. ما هي الأبعاد الثلاثة للانتماء، وضح ماهية كل منها، والعلاقة فيما بينها.
3. ما هي القيم، وما هي الاعتقادات، وضح علاقتهما بالانتماء.
4. ما هو المقصود بـ "عدم التوافق المعرفي"، وما هي علاقته بالانتماء.
5. ناقش وظائف الانتماء.
6. اشرح أهم طرق تكوين الانتماءات، وما هي المصادر الرئيسة لتكوين الانتماءات.
7. يمكن تغيير أي انتماء لدى الفرد بسهولة وسرعة. هل توافق على هذا الرأي أم لا. علّل إجابتك.
8. اذكر أهم العوامل التي تؤثر على قابلية الانتماء للتغيير.
9. افترض أنك مديراً ولاحظت أن انتماءات العاملين نحو التعاون والتأزر والعمل الجماعي سلبية. اشرح كيف يمكنك تغيير هذا الانتماء السلبي نحو التعاون والعمل الجماعي.
10. وضح مفهوم انتماء الرضا الوظيفي. وما هي أهم جوانب العمل التي تسبب الرضا الوظيفي.
11. هنالك علاقة خطية واضحة محددة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء. هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.
12. اذكر أهم الآثار والنتائج الإيجابية حينما يكون رضا الموظف عن عمله عالياً.
13. وضح ماهية الانتماء الوظيفي/ التنظيمي، وكيف تستطيع تعزيز ذلك لدى العاملين لديك؟
14. ما هي أهمية الانتماء التنظيمي للمنظمة؟
15. وضح أهمية الاستطلاعات/ قياس الانتماءات لدى العاملين؟

## قائمة المراجع

- (1) James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr., *Organizations: Behavior, Structure, and Processes*, 7<sup>th</sup> ed. (Homewood, Ill.: IRWIN, 1994), p. 114.
- (2) إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، (الإسكندرية: دار المعارف المصرية)، ص 123.
- (3) Fred Luthans. *Organizational Behavior*, 6<sup>th</sup> ed. (N.Y.: McGraw-Hill Inc., 1992), p. 108.
- (4) هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، (عمان: شفيق وعكشة، 1986)، ص 147-148.
- (5) Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> ed. (Homewood, Ill., IRWIN, 1992). p. 98.
- (6) الغمري، نفس المرجع، ص 124.
- (7) نفس المرجع السابق، ص 123.
- (8) Luthans op. cit. p. 109, Gibson et al op. cit. p. 115.
- (9) Gibson et al., op. cit. p. 116.
- (10) Robbins, and Coulter, op. cit., p. 348.
- (11) عبد المعطي عساف، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة (عمان: مكتبة المحتسب، 1994)، ص 120-122، علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، (القاهرة: مكتبة غريب)، ص 157، كامل المغربي، السلوك التنظيمي (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1994) ص 142-145، الغمري، نفس المرجع، ص 131-133.
- Luthans op. cit. pp. 159-111.
- (12) Gibson et al., op. cit. p. 118.
- (13) السلمي، نفس المرجع، ص 164-166.
- (14) عساف، نفس المرجع، ص 120-122، السلمي، نفس المرجع، ص 166-166.
- (15) السلمي، نفس المرجع، ص 166، محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، (عمان: مكتبة دار الشروق، 1993)، ص 105-107.
- Luthans op. cit. pp. 111-112.
- (16) E.A. Locke in Luthans, op. cit. p. 114.

- (17) Keith Davis and John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 8th ed. (N.Y.: McGraw-Hill Book co., 1989), p. 182.
- (18) Luthans op. cit. p.115.
- (19) Richard M. Steers and Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, 5th ed. (N.Y.: McGraw- Hill Book co., 1991), pp, 226-99, Davis op. cit. 179-183, Gibson et al., op. cit. pp. 121-123, Luthans op. cit. p. 113-124.
- (20) Davis, op. cit., 179.
- (21) Luthans, op. cit., p. 126.
- (22) Steers and Porter, op. cit. pp. 290-296.
- (23) الغمري، نفس المرجع، ص 137.
- (24) القريوتي، نفس المرجع، ص 109.
- (25) الغمري، نفس المرجع، ص ص 140-141.
- (26) المفري، نفس المرجع، ص ص 159-160.





# الوحدة الخامسة

## الدافعية الإنسانية

### Human Motivation

ماهية الدافعية

نظريات الدافعية

نظريات المضمون: سلم ماسلو للحاجات، نظرية الحاجة للإنجاز،  
نظرية ذات العاملين.

النظريات المعرفية: نظرية التوقع، نظرية المساواة، نظرية وضع

الأهداف، نظرية التدهيم

أهمية نظم الموائد والمكافآت.

الخلاصة

### أهداف الوحدة

- ☐ توضيح مفهوم وعملية الدافعية الإنسانية.
- ☐ شرح نظريات الحاجات: سلم الحاجات، نظرية ذات العاملين، نظرية الحاجة للإنجاز، ونظرية الدفر.
- ☐ شرح النظريات المعرفية (العملية) في الدافعية: نظرية التوقع، ونظرية المساواة، ونظرية وضع الأهداف، ونظرية التدعيم.
- ☐ توضيح كيف يمكن للمدير الاستفادة من كل نظرية في الحياة العملية.

## الوحدة الخامسة

### الدافعية الإنسانية

#### Human Motivation

حظي موضوع الدافعية، ولا يزال، باهتمام بالغ من قبل الكتاب والباحثين السلوكيين، وبخاصة علماء النفس، ومن قبل الإداريين. ويعتبر الكثيرون الدافعية عملية نفسية رئيسة، تشكل أهم محور ومركز في المدخل النفسي للسلوك التنظيمي. فقد سعى العلماء والكتاب والباحثون والمديرون إلى التعرف الأسباب التي تدفع الفرد إلى التصرف والسلوك على نحو معين، وقبل ذلك حاولت الديانات والفلسفات القديمة تعرف القيم والحاجات والبراهات الأدمية التي تدفع الإنسان نحو سلوك معين، وسنناقش في هذه الوحدة ماهية عملية الدافعية، وأهم النظريات والنماذج الدافعية في العمل.

#### ماهية الدافعية:

إن الدافعية كانت ولا تزال محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة، فهؤلاء يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين مستوى الأداء، وتقليص معدل الدوران الوظيفي، ونسبة الحوادث والإصابات، ومعدل التغيب عن العمل، وتقليص الأخطاء، والعمل على ترشيد الإنفاق وغيرها. وهكذا تحاول الإدارة وبشئ الوسائل والطرق الممكنة حث الأفراد على بذل أقصى جهد وعطاء لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، فتارة تلجأ إلى زيادة الرواتب ومنح المزايا والمنافع المختلفة وتارة تلجأ إلى استخدام العقاب، وطوراً تلجأ إلى وسائل أخرى، ومع ذلك كله لا تحقق الإدارة في جميع الظروف والأحوال ما تصبو إليه من أداء وإعجاز عال من قبل الأفراد، ويعود السبب في ذلك إلى مدى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان.

إن دراسة الدافعية تعنى أساساً بالإجابة عن الأسئلة: "لماذا يتصرف الناس على نحو معين؟ لماذا يقدم الإنسان على سلوك معين؟ ولماذا نجد موظفين يكرسون جهودهم ووقتهم للعمل؟ بينما آخرون يبذلون أدنى مجهود ممكن؟ لماذا نجد موظفاً راضياً عن عمله ويستمتع القيام بالعمل، وموظفاً آخر مستاء ويكره عمله؟

إن مصطلح "الدافعية" على الرغم من أهميته الواضحة، نجد صعوبة في تعريفه وتحليله، وهو ما نلمسه من اختلاف وتفاوت مفاهيم وتعريف الكتاب والباحثين وتحليلاتهم التي سنستعرض فيما يلي بعضاً منها. يعرف أحد الكتاب الدافعية بأبسط أشكالها بأنها "سلوك موجه

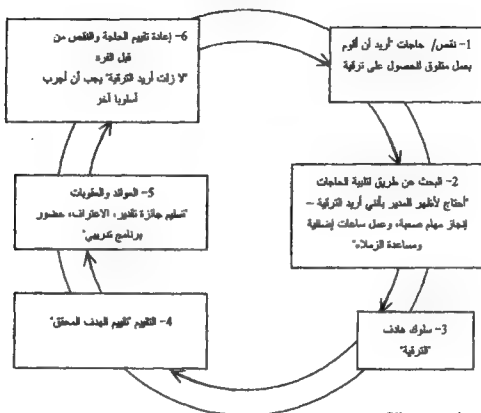
لتحقيق هدف<sup>(1)</sup>. ويعرف كاتب آخر الدافعية التنظيمية بأنها تشير إلى إيجاد ظروف العمل التي تستثير الأفراد وتسمح لهم بالتعبير عن دوافع الإنجاز وتحقيق الذات... وينظر إلى الدوافع على أنها "حاجات أو قوى داخلية في الفرد تشكل أساساً للسلوك"<sup>(2)</sup>. وفي رأي الكاتب السلمي، فإن الدوافع - حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة - تمثل نوعاً من القوى الدافعة التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية، كما أنها توجه السلوك الإنساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات... والدافع يعني حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها، أي أننا ننظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك في اتجاه معين وبقوة محددة<sup>(3)</sup>. ويقول الكاتب Fulmer "إذا كان سلوك الإنسان هو بمثابة حجر البناء للشخصية الإنسانية، فإن الكشيين يعتبرون الدافعية هي مفتاح السلوك... وإذا كانت الشخصية الإنسانية في غاية التعقيد، فإن ذلك يشير إلى أن الدافعية لن تنظمها وتحكمها معادلات بسيطة يمكن التحكم بها بواسطة الحاسوب... ذلك لأن كل فرد منا يحتاج لبرنامج مختلف، كما أن هذا البرنامج يجب أن يخضع لمراجعة مستمرة ليواكب دوافعنا العديدة المتغيرة"<sup>(4)</sup>.

ومن بين التعاريف والتحليلات الأكثر شمولاً ووضوحاً ما اقترحه كل من Luthans و Gibson وزملاؤه. أما Luthans فيرجع كلمة الدافعية إلى الكلمة اللاتينية Movere التي تعني يحرك Move وينظر إلى الدافعية على أنها: عملية تبدأ بوجود نقص Need أو حاجة فسيولوجية أو نفسية تنشيط وتستحث وتعيد activates وهكذا فإن مفتاح فهم عملية الدافعية يكمن في فهم المصطلحات: الحاجات Need، البواعث، القوى drives، والحوافز Incentives. أما الحاجة فهي عبارة عن نقص، وتنشأ الحاجة حينما يكون هنالك عيـد توازن Imbalance فسيولوجي أو نفسي. فمثلاً تتواجد حاجة فسيولوجية حينما يحرم الجسم من الغذاء والماء. أما الدوافع motives والقوى drives فتستخدمان بالتبادل. تنشيط الدوافع وتعد لتخفيف الحاجة. ويعرف الدافع بأنه نقص ذو اتجاه، والدوافع موجهة لعمل أو سلوك معين، وتوفر قوة محركة نحو تحقيق الهدف وتشكل جوهر ولب عملية الدافعية. فمثلاً الحاجة إلى الطعام والشراب تترجم إلى دوافع/ بواعث الجوع والعطش<sup>(5)</sup>.

وتأتي الحوافز في نهاية دورة عملية الدافعية. ويعرف الحافز بأنه كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من الدافع / الباعث. وهكذا فالوصول على الحافز سوف يعيد التوازن الفسيولوجي أو النفسي ويقلل أو يبطئ مفعول الدافع / الباعث (تناول الطعام، شرب الماء). والحوافز في هذه الحالة هي الطعام، والماء<sup>(6)</sup>. ويقترح Gibson وزملاؤه تفسيراً مشابهاً ولكن أكثر شمولاً لآلية الدافعية. فهم يرون بأن الفرد يسعى لتخفيض النقص في حاجة معينة. وهذا ينشط ويحرك عملية البحث عن

طريق لتقليص التوتر الناشئ عن التقص، فيتم اختيار إجراء/ نشاط، ويحدث سلوك هادف. وبعد فترة من الوقت يقوم المدير بتقييم هذه النتائج (المكافأة أو العقاب) وإعادة النظر في التقص في الحاجة، وهذا بدوره يحرك العملية من جديد، ويبدأ نمط جديد من الدورة الدافعية. (انظر الشكل).

شكل (1)  
عملية الدافعية



المصدر Gibson et. al

## خلاصة:

نستنتج من هذه التعاريف وغيرها أن الدافعية هي قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك وتشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية، وهكذا فإن نقطة البداية والانطلاق تمثل في الشعور بنقص أو حاجة أو مطلب أو رغبة، وهذه تسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد، وحالة التوتر والقلق تحث الفرد ونستثيره وتنشطه لإقدام على سلوك معين (توجد دافعاً لديه) موجه للحصول على ما يحقق له تخفيف النقص وإشباع الحاجة، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل ويتسبب في رد فعل معين.

إن الدافعية بمثابة قوى داخلية تحرك الفرد وتستثيره، وبالتالي لا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها أو قياسها (مثل التفكير والإدراك وغيرهما)، وإنما يمكن استنتاجها والاستدلال عليها من السلوك الظاهري للفرد. ونستطيع القول مثلاً بأن لدى الفرد دافعية قوية للعمل والإنجاز استنتاجاً من أفعاله وتصرفاته التالية:

1- المواظبة في العمل والالتزام بمواعيد العمل الرسمية.

2- التعاون البناء مع الآخرين.

3- عدم التغيب.

4- عدم التمارض.

5- الحرص على إنجاز ما يسند إليه من مهام.

6- تكريس كل وقته وجهده لإنجاز العمل.

ولما كانت حاجات الإنسان - بما في ذلك العامل في منظمة ما - لا تقتصر على حاجة معينة بل هي متعددة ومتشابهة، فإن دوافع الإنسان للعمل عديدة ومتشابهة، وتتداخل مع بعضها البعض، كما أن تلك الدوافع ليست جامدة ولا هي ثابتة، بل هي في حركة وتغير مستمرين، كما أنها تختلف من مجتمع لآخر، وقد تختلف في ذات المجتمع من فترة لأخرى<sup>(8)</sup>.

## السلوك الإنساني والدافعية:

إن سلوك الإنسان هادف، فحينما يقوم الإنسان بسلوك أو تصرف معين فهو يقوم بذلك من أجل تحقيق هدف أو غاية أو نتيجة معينة. وأن سلوك الإنسان مسبب، لا يأتي من فراغ، وقد يكون السبب داخلي (يتعلق بالفرد ذاته) أو خارجي. وأن لكل سلوك دافع معين أي هنالك قوة داخلية

تدفع الشخص وتوجهه ليصرف على نحو معين. وقد يكون هنالك أكثر من دافع واحد وراء سلوك معين. فالدافع هو مفتاح سلوك الفرد.

### الأداء والفاعلية:

يحرص المديرون جيداً على زيادة دافعية الأفراد لتحقيق مستويات أداء عالية. وهذا يعني دفعهم للعمل الجاد، والحضور المنتظم للعمل والإسهام بفاعلية في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها. ولكن ينبغي التأكيد على أن مستوى الأداء لا يتوقف على الدافعية فقط، بل هنالك عددات أخرى هامة وهي قدرات الفرد وظروف العمل. ويمكن توضيح العلاقة كما يأتي:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{قدرات الفرد} \times \text{ظروف العمل}$$

ولتحقيق مستوى عال من الأداء، ينبغي أن يكون لدى الفرد الرغبة والاستعداد للعمل (الدافعية)، وأن يمتلك المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز العمل (القدرات)، وأن تتوفر لديه الموارد والمعدات والأجهزة والإشراف المأزر وغيرها (ظروف العمل). وأي نقص أو قصور في أي من هذه المجالات يؤثر سلباً على مستوى الأداء.

ويجب على المدير أن يسعى لتأمين هذه المتطلبات. وتعتبر زيادة الدافعية الأكثر صعوبة وتعقيداً من بين المتطلبات الثلاثة المذكورة.

### نظريات الدافعية:

يرى بعض الكتاب إمكانية تصنيف نظريات ونماذج الدافعية إلى مجموعتين رئيسيتين:

أولاً: نظريات المضمون/ الحاجات **Content Theories** وتتناول أساساً ماهية ونوع الحاجات والدوافع التي تحرك الإنسان وتستثير حابه ونشاطه، وهي تحاول الإجابة عن السؤال: ما الذي يدفع الإنسان؟

ثانياً: النظريات المعرفية **Cognitive Theories** ويطلق البعض عليها نظريات العملية (Process)، وهي تبحث في آلية وعمل الدافعية، وتحاول الإجابة عن السؤال: كيف تتولد وتنشأ الدافعية لدى الفرد؟ وسنحاول فيما يلي إبراز الأفكار والمفاهيم الرئيسة لأهم النظريات.

### أولاً: نظريات الحاجات/ المضمون **Need Theories**:

يحمل كل إنسان منا، بما في ذلك رؤساء المنظمات المختلفة والمديرون فيها، تصوراً وأفكاراً ومفاهيم ومشاعر معينة حول العوامل التي يمكن اعتبارها محركاً لدوافع الإنسان. وقد تتوافق هذه الأفكار والمشاعر مع إحدى النظريات التي طورها العلماء والباحثون في هذا الصدد، وقد تختلف.

ويميل الإنسان إلى تطبيق نظريته بالطريقة التي تتوافق مع نظريته للناس الذين يود تحفيزهم أو دفعهم وسوف تناقش بإيجاز أهم نظريات الحاجات.

#### 1- نظرية ماسلو في الحاجات **Need Hierarchy**:

تقوم نظرية سلم الحاجات على فكرتين/ افتراضين رئيسين وهما:

1. أن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل سلم، ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأدنى فالأعلى، وهكذا.

2. الحاجات غير المشبعة لدى الإنسان هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما يتم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.

قام أبراهام ماسلو Abraham Maslow بتحليل حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على شكل سلم/ هرم مرتبة من القاعدة على النحو التالي:

#### 1- الحاجات الفسيولوجية **Physiological Needs**:

وتمثل الحاجات الأساسية للإنسان، وبالتالي فإنها تعطى المرتبة الأولى في سلم الحاجات الذي اقترحه ماسلو، وتشمل هذه الحاجات الهواء والماء والغذاء والكساء والمأوى التي تعتبر أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حياً. وهذه الحاجات تستعوز اهتمام الإنسان وتفكيره وتطغى على الحاجات الأخرى إذا لم تكن (الحاجات الفسيولوجية) مشبعة. ولكن بمجرد إشباعها لدرجة كافية، فإن حاجة أخرى سرعان ما تظهر، ويبدأ الإنسان في التركيز على تلك الحاجة الجديدة - حاجات الأمن والسلامة والاستقرار.

ويمكن للمدير المساعدة في تلبية هذه الحاجات من خلال الرواتب العادلة، والظروف البيئية الصحية للعمل.

#### 2- حاجات الأمان والسلامة والاستقرار **Security and safety Need**:

وتشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية في سلم ماسلو، وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية، ويمكن للمدير أن يلعب دوراً في ضمان وتوفير ظروف عمل آمنة، واستقرار العمل، وبرامج المزايا والمنافع الإضافية.

وإذا ما استطاع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والاستقرار يبدأ توجيه اهتمامه لحاجات أخرى غير ملموسة - حاجات اجتماعية.



### 3- الحاجات الاجتماعية (حاجات الانتماء) Social / affiliation:

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته، ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل ويتعامل معها. وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء، والارتباط، والتعاطف، والحب، والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية. ويمكن للمدير أن يساعد في تلبية هذه الحاجات بتوفير جماعات عمل مستقرة، وتسهيل التفاعلات، والسماح بإيجاد وتكوين العلاقات والروابط.

### 4- حاجات الاحترام والتقدير Self - Esteem, Respect:

وتشمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة، والشعور بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل الآخرين، وتأكيد احترام الذات. وتحقيق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى الفرد شعوراً بالثقة بالنفس واحتراماً لذاته وقدراته. وعكس ذلك قد يوجد لدى الفرد شعوراً بعدم القدرة على إنجاز أي شيء، مما يتسبب في إلحاق ضرر كبير بالفرد. ويمكن تحقيق تلك الحاجات من خلال التميز، والكفاءة، والمنافسة، والاستقلالية، والمركز، ويستطيع المدير المساعدة على ذلك من خلال الاعتراف بالأداء الجيد، وتعيين مهام ومسؤوليات هامة للفرد، وزيادة المسؤوليات، وتغيير مسمى الوظيفة.

### 5- حاجات تحقيق الذات Self - Actualization:

وتقتل أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو. وهي كما يشير ماسلو تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة لأن يكون ما هو قادر على الوصول إليه بناء على قدراته وكفاءاته، أو هي تعبير عن رغبة الفرد للتعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكنه تحقيقه، إنها ترتبط بحاجة الإنسان إلى أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه، وإشباع هذه الحاجات يعتبر أقصى ما يرنو إليه الإنسان. ولكن الإنسان لا يسعى لإشباع تلك الحاجة إلا بعد أن يؤمن إشباع حاجاته الأربع السابقة. لقد وجهت بعض الانتقادات والتحفظات لنظرية ماسلو من قبل عدد من الكتاب والباحثين، ومن بين هذه الانتقادات:

- ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجات أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو. فقد يسعى الفرد لإشباع حاجته لإثبات الذات قبل إشباع حاجته العاطفية كما هو عند العلماء والفلاسفة- أي بمعنى أن هنالك جدل حول ترتيب هذه الحاجات في سلم.
- يختلف الأفراد في أسلوب إدراكهم لحاجاتهم/ المختلفة، وكذلك في الأوزان أو القيم التي يعطونها لها.

- يختلف الأفراد فيما بينهم في صور إشباعهم لحاجاتهم وفي القدر الذي يكفي لإشباعها.
- البيئة تلعب دوراً هاماً في تهية الفرص اللازمة لإشباع الحاجات.
- مرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم.
- تلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دوراً هاماً في تحديد حاجاته وفي ترتيب تلك الحاجات<sup>(9)</sup>.

ويشير Terry وReber إلى التحفظات التالية:

- قلما تؤثر حاجات الإنسان على سلوكه بشكل منفرد، ولكنها تعمل مندمجة مع بعضها البعض، وهكذا فإن أي سلوك معين من قبل الفرد غالباً ما يكون مسبباً بعدة حاجات أساسية وليس حاجة واحدة فقط. ف نشاط الأكل يمكن أن يكون مدفوعاً جزئياً بحاجات اجتماعية وحاجات الاحترام (في حالة تناول الطعام في مطعم فاخر مثلاً). وهكذا فإن حاجات الإنسان مترابطة ومتشابكة وأن الترتيب الذي وضعه ماسلو بعيد عن الواقع.
- إن مستوى طموحات الفرد وتطلعاته يلعب دوراً هاماً في التأثير على قوة تأثير الحاجات لديه ومحاولة إشباعها. وأن مستوى التطلعات والآمال لا يتوقف كثيراً على توقعاته بالنجاح في تحقيق الهدف. فالإخفاق المستمر من قبل الفرد يجعله لا يثق بنفسه وقدراته وإنجازته، ويؤدي بالتالي إلى تخفيض مستوى آماله وتطلعاته، وعكس ذلك النجاح المستمر حيث يزيد من ثقة الإنسان بنفسه وقدراته... ويرقى بمستوى تطلعاته.
- إن عملية الدافعية تعمل دائماً ضمن إطار إدراك الفرد للموقف، وكيفية رؤية الفرد أو تفسيره للموقف أمر هام مثل أهمية الموقف الحقيقي<sup>(10)</sup>.

وعلى الرغم من تلك الانتقادات وغيرها، تبقى نظرية ماسلو في الدافعية ذات فائدة كبيرة للمديرين المعنيين بالموضوع لما تتضمنه من أفكار ومفاهيم سليمة تساعد كثيراً في توجيه الناس وتحفيزهم، وستكون الفائدة منها أكبر فيما لو تم أخذ تلك الانتقادات وغيرها في الحسبان، وحتى لو لم يتقبلها المدير بشكل كلي، فإنه لا بد وأن يقر بوجود نوع من التدرج في حاجات الأفراد العاملين معه، والمدير الناجح يحاول دراسة هؤلاء الأفراد والتعرف على حاجاتهم والسعي لتلبيتها لأن ذلك سيساعد على زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم، بل وزيادة رضاهم وتقديرهم للأمور.

ب- نظرية الحاجة للإنجاز **Achievement Need**:<sup>(11)</sup>

ركز العالم النفسي ديفيد ماكلياند David McClelland في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الإنجاز، وتأثير ذلك على السلوك الإنساني. واستخدم

هذا المصطلح - الإنجاز - بمعنى الحاجة والدافع معاً. وقد طور هو وزملاؤه مقياساً لقياس قوة الحاجة ومن ثم درسوا العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة والظروف التي عززت وزادت من قوة الحاجات، ونتائج الحاجات في منظمات الأعمال. واعتمدوا في دراساتهم على الصور حيث كانوا يطلعون أفراد الدراسة على صور ويطلبون منهم كتابة قصص عن تلك الصور، أي وصف ما كان يحدث في الصورة والنتائج المحتملة. ولقد افترضوا أن ما أدركه الفرد وأخبر عنه في القصة عكس قيم الفرد ودوافعه واهتماماته، ولقد توصل ماكليتلاند وزملاؤه إلى تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع لدى المديرين الناجحين وهي:

الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة للالتزام، والحاجة للقوة.

#### - الحاجة للإنجاز **Need for Achievement**:

يميل الناس الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح، ويمحون التحدي، ويضعون لأنفسهم أهدافاً طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون تلقياً تغذية راجعة حول مستوى أدائهم وإنجازهم.

#### - الحاجة للقوة **Need for Power**:

يرى ماكليتلاند وزملاؤه المديرين ذوي الحاجة القوية للقوة يميلون إلى الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتأثير على سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة. ويسعى هؤلاء للوصول إلى مراكز قيادية. وهناك وجهان للقوة: أحدهما إيجابي، ويركز على الاهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق الأهداف، وأما الوجه الآخر وهو سلبى فهو موجه نحو تحقيق مصلحة شخصية.

#### - الحاجة للالتزام **Need for Affiliation**:

بالإضافة إلى الحاجة للإنجاز والحاجة للقوة، فإن لدى المدير الناجح رغبة قوية للعمل والتواجد مع الغير، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الآخرين، والاهتمام بمساعدة الآخرين على النمو والتقدم، ويشعر بالبهجة والسرور عندما يكون محبوباً من قبل الآخرين.

لقد أكد ماكليتلاند على أهمية الحاجة للإنجاز في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي في أي مجتمع، وأن الدول غير المتقدمة يمكن تحسينها بشكل جذري من خلال إثارة وتوليد الحاجة للإنجاز في أفراد الشعب... ويعتقد بأن الدافعية يمكن تعلمها في بيئة المنظمة وخارجها<sup>(12)</sup>.

#### - جـ- نظرية ذات العاملين **Two - Factor Theory**:

قام فريدريك هيرزبرغ **Frederick Herzberg** بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات، والتأثير الدافعي لذلك الإشباع لدى مجموعة من المهندسين والمحاسبين

(حوالي 200 شخص) في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في أمريكا. واستخدم في الدراسة أسلوب الحادث الحرج (Critical Incident)، بترجيح السؤالين التاليين للأشخاص.

1- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

2- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين الشعورين لديه وكانت الإجابات مثيرة ومتوافقة. وقد صنف العوامل إلى مجموعتين.

### 1- عوامل صيانة/ وفاقية (Dissatisfiers (Maintenance/ Hygienic factors):

ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل صيانة/ وقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات. وقد حدد عشرة عوامل وقاية.

- سياسات الشركات وإدارتها
- العلاقات مع المرؤوسين
- الاستقرار في العمل
- ظروف العمل
- العلاقات مع الزملاء
- الحياة الشخصية
- العلاقات التبادلية مع المشرف.
- الإشراف الفني
- الراتب
- المركز والمكانة

### 2- عوامل دافعية (Satisfiers (Motivators):

هناك بعض العوامل المرتبطة بهجر العمل، وأطلق عليها العوامل الدافعية، إذا توافرت نؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا. ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل. وأهم هذه العوامل:

- الإنجاز في العمل
- التقدم والترقي في العمل
- إمكانية النمو والتطور الشخصي
- الاعتراف بالإنجاز
- طبيعة العمل نفسه ومستواه

وقد استنتج هيرزبرغ أن الجوانب/ العوامل المرضية في العمل كانت تتعلق بمضمون العمل، والجوانب/ العوامل غير المرضية ترتبط بالبيئة والظروف، وسمى العوامل المرضية (التي تسبب الرضا) بالذوافع Motivators، والعوامل غير المرضية عوامل وقاية/ صيانة.

وهذا التمييز يشابه إلى حد كبير التمييز بين العوائد الخارجية (Extrinsic rewards)، والعوائد الذاتية (Intrinsic)، فالعوائد الخارجية تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل مثل الراتب وغيره، بينما تتعلق العوائد الذاتية بمجهر العمل وهي جزء من العمل وتتم حينما يقوم الفرد بالعمل.

لقد أسهمت نظرية هرزبرغ في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الراتب، وظروف العمل، والسياسات... والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت للنظرية، إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين، والميل نحو استخدام العوامل الدافعية التي اقترحتها النظرية. ويعود ذلك كله لكون هرزبرغ قد استخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية النفسية المعقدة.

#### خصائص العمل التي تولد الدافعية:

توصلت الدراسات التي أجراها العلماء السلوكيون بمن فيهم هرزبرغ، إلى أن العمل ذاته يحقق إشباع الحاجات العليا (الاحترام وتحقيق الذات) ويستثير حماس الفرد وحافزته للعمل، ويولد الدافعية للعمل لدى الفرد، حينما يتضمن الخصائص الست الرئيسة التالية:

- فرصة الشعور بالمسؤولية عن إنجاز عمل ذي قيمة ومعنى.
- فرصة الشعور بالإنجاز.
- فرصة الشعور بأن العمل مفيد وأن النتائج ذات قيمة للمنظمة أو الناس العاملين أو للفرد نفسه.
- فرصة الشعور بالاستقلالية في أداء العمل.
- فرصة الحصول على تغذية راجعة حول ما تم إنجازه.
- فرص أداء مهام متنوعة باستخدام مهارات متنوعة.

#### د- نظرية الدردير (ERG):

اعتمد الدردير في تطوير نظريته في الحاجات على نظريتي ماسلو وهرزبرغ، وبما يتوافق مع نتائج الدراسات التي أجراها. واقترح أن للإنسان ثلاث مجموعات من الحاجات وهي:

- حاجات الوجود (Existence)، وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الغذاء والماء، والأجور، وظروف العمل.

- حاجات الارتباط (Relatedness)، وهي حاجات يتم إشباعها بوساطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية.

- حاجات النمو (Growth)، وهي الحاجات التي يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي.

وبمقارنة هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو، فإن حاجة الوجود تناظر الحاجات الفسيولوجية والأمان والاستقرار، وأن حاجة الارتباط يقابلها الحاجات الاجتماعية والحب والانتماء، وأما حاجة النمو فهي تشابه حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات<sup>(13)</sup>.

وبالإضافة إلى الاختلاف في عدد من فئات الحاجات، فإن نظرية الدرفير تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة لأخرى. فهو (الدرفير) يرى أن الحاجات تشكل خطاً مستقيماً وليس سلسماً، ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعاً<sup>(14)</sup>. ويضيف Gibson وزملاؤه إلى تدرج الرضا في إشباع الحاجات، عملية إحباط - انحذار تدريجي Frustration - regression، أي أنه في حالة إخفاق الفرد باستمرار في محاولته لإشباع حاجات النمو، تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا<sup>(15)</sup> وقد نوه الدرفير إلى أن ثقافة الفرد ونشأته يلعبان دوراً في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات.

وتفيد نظرية الدرفير المديرين في توجيه الأفراد نحو الحاجات الدنيا إذا ما استحال عليهم (الأفراد) تحقيق حاجات المرتبة العليا. فمثلاً إذا لم تسمح سياسات المنظمة وأنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور، فهنا يتوجب على المدير إعادة توجيه جهود الفرد نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.



### العلاقة بين الحاجات:

يتضح أن حاجات الإنسان متنوعة، ولكل إنسان نمط دوافع وحاجات يضم حاجات معينة يختلف من شخص لآخر. وهنالك أنماط شائعة أكثر من غيرها. إذ نجد أن هذه الأنماط يضم الاحترام والوقرة، أو يضم الإنجاز والأمان، أو الاستقلالية والارتباط.

ويتوقف كيفية التعبير عن حاجة معينة على النمط الكلي للحاجات لدى الإنسان فالحاجات المتنوعة ترتبط ببعضها البعض ويقيم الإنسان واعتقاداته.

فمثلاً: الشخص الذي لديه حاجة القوة والإنجاز قوية يحتمل أن يستخدم نفوذه لبناء المنظمة وتحقيق أهدافها وتمكين العاملين. أما الشخص الذي لديه حاجة القوة والاحترام قوية فمن المحتمل أن يستخدم نفوذه لتعزيز شهرته ومكانته ويحاول السيطرة على المرؤوسين لإبقائهم ضعافاً ويعتمدون عليه. والشخص الذي لديه حاجة للقوة والأمان قوية. فمن المحتمل أن يكون لديه جنون الشك والاهتمام بكيفية القضاء على الأعداء وسحق المنافسين.

#### تحميد أنماط الدافعية:

- يمكن تحديد نمط الدوافع لدى إنسان معين من خلال أنواع عدة من المعلومات ومنها:
  - سلوك الفرد الواضح في تعامله مع زملائه، رؤسائه ومرؤوسيه.
  - مصادر ثانوية: نمط/ أسلوب صنع القرار، استخدام التأثير، كثافة الجهد في العمل، رد الفعل اتجاه النقد، التعامل مع الصراع.
  - قيم الفرد واتجاهاته واعتقاداته وأهدافه المهنية.

ويمكن الاستدلال على نمط الدوافع من خلال طفولة الشخص، خلفيته العرقية والدينية والثقافية، وحياته الاجتماعية بما فيها هواياته، نشاطاته وعضويته في الأندية الاجتماعية والمهنية. وأخيراً يشته المادية. مثل الصور، والجواهر والخرايط والشعارات المعروفة في مكتبه، ترتيب أثاث المكتب، طريقة اللباس، نوع السيارة التي يقودها وأين يقطن/ يسكن.

#### ثانياً: النظريات المعرفية Cognitive Theories:

ويطلق عليها البعض نظريات العملية وقد اهتمت النظريات السابقة بالسعي نحو تعريف وتحديد أنواع الحاجات والدوافع المختلفة التي تستثير حماس الفرد ونشاطه ودافعيته في العمل، دونما الاهتمام بآلية عمل الدافعية. وبذا لا تقدم تفسيراً شاملاً متكاملًا للدافعية. مما شجع بعض الكتاب والباحثين ودفعهم إلى التركيز على الجانب الثاني الهام من الدافعية. وهو كيف تعمل الدافعية لدى الإنسان.

تنظر النظريات المعرفية إلى الدافعية على أنها عملية عقلية وذهنية تتضمن المفاضلة والتقييم والتحليل والاستنتاج والاختيار وغيرها، في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة وإشباع الرغبات والحاجات لدى الإنسان، واختيار الوسائل والطرق التي تحقق ذلك. وتسلب الضوء على الأفكار والمفاهيم الرئيسية لأهم النظريات في هذا الصدد. وهذه الأفكار والمفاهيم تقدم بعداً أو مدخلاً إضافياً لتفسير وفهم الدافعية.

## 1- نظرية التوقع Expectancy Theory:

تسند هذه النظرية إلى فيكتور فروم Vector Vroom. وينظر الكاتب للدافعية على أنها عملية اختيار من بين عدة افضليات متاحة لفرد. فالإنسان الذي لديه هدف معين ويسعى لتحقيقه عليه أن يختار سلوكاً معيناً لتحقيق هذا الهدف. وهنا سيقوم بوزن وتقدير مدى توقع واحتمال أن تحقق أنواع معينة من السلوك هذا الهدف المرغوب. وإذا ما تبين أن سلوكاً معيناً يتوقع نجاحه أكثر من غيره، فإنه يتوقع أن يتم اختيار هذا السلوك من قبل الشخص الساعي لتحقيق الهدف، ويتطلب تحليل النظرية وفهم ما تتضمنه من أفكار رئيسة توضيح معاني أهم المتغيرات والعلاقات التي تركز عليها<sup>(16)</sup>.

- 1- Valence تكافؤ وتعني قوة ميل / أفضلية الفرد تجاه نتيجة معينة، أو جاذبية النتيجة أو عائد ما مرغوب من قبل الفرد، ويعطيه أهمية كبيرة، ويفضل الفرد هذه العوائد/ النتيجة على غيرها. ويكون التكافؤ سالباً إذا لم يفضل الفرد مكافأة أو عائد ما ويفضل عدم تحقيقه، ويكون التكافؤ (صفرًا) إذا كان الفرد حيادياً بالنسبة لعائد معين، وهذا العائد لا قيمة له بالنسبة للفرد ولا يهمه تحقيقه.
  - 2- الوسيلة (Instrumentality) - العلاقة بين الأداء والعائد - ويشير إلى مدى قناعة الفرد واعتقاده بأن تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الأول (الأداء والإنجاز المحقق) سيؤدي إلى تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الثاني. فمثلاً يكون لدى الفرد دافعية إذا كان مقتنعاً ويتوقع بأن الأداء والإنجاز التميز (نتيجة مستوى أول) ينظر إليه كوسيلة مساعدة في تحقيق الترقية (نتيجة مستوى ثاني). أي بمعنى أن الموظف ينظر إلى الأداء والإنجاز إذا ما كان يشكل وسيلة لتحقيق العائد/ المنفعة.
  - 3- أما المتغير الثالث فهو التوقع (Expectancy) - العلاقة بين الجهد والأداء - ، وهو يختلف عن الوسيلة المساعدة. ويشير إلى مدى توقع الفرد بأن يؤدي جهده إلى الإنجاز والأداء (نتيجة مستوى أول)، مدى قناعة الفرد واعتقاده بأن الإقدام على سلوك معين سيؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة. فالتوقع يربط الجهد بنتيجة الدرجة الأولى (الأداء والإنجاز)، بينما الوسيلة المساعدة تربط نتيجة المستوى الأول بنتيجة المستوى الثاني (الترقية). وفي العادة يكون لدى الفرد دافعية لبذل مجهود إذا توافرت لديه قناعة بأن ذلك الجهد سيؤدي إلى أداء وإنجاز عال.
- واستناداً لهذه النظرية فإن الدافعية = التوقع × الوسيلة × الجاذبية

$$V \times I \times E = M$$

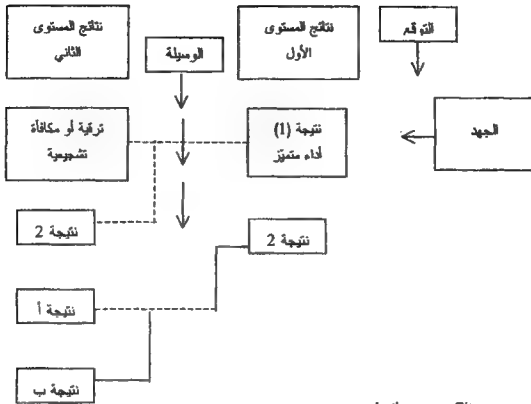


أما توقعات الفرد فهي عملية عقلية وإدراكية وتفكيرية. والتوقع/ الاحتمال يتراوح من (صفر - 1) فالفرد الذي يقرر بأنه لو بذل جهداً كبيراً سيؤدي إلى أداء متميز، يمكن لديه توقع أو احتمال شبه مؤكد (قريب من 1). أما الشخص الذي يقرر بأنه مهما بذل من جهد فهناك احتمال ضئيل بأن يؤدي إلى الإنجاز متميز، فيكون التوقع/ الاحتمال قريباً من الصفر.

أما فيما يتعلق بعلاقة الأداء/ الإنجاز بعائد/ نتيجة ما، فإن الفرد يحاول أن يربط بين هذا الإنجاز/ الأداء والعوائد والمكافآت المرغوبة، أو يتوقع إلى أي مدى يمكن أن يساعد الأداء المتميز (وسيلة) في تحقيق نتيجة مرغوبة، وهذا الاحتمال يمكن أن يتراوح من (-1 إلى +1). فالفرد الذي لا يعتقد بوجود علاقة قوية بين الأداء المتميز ونتيجة أو عائد مثل ترقية/ مكافأة تشجيعية فستكون الوسيلة أو الارتباط (الاحتمال) صفراً. أما إذا كان لدى الفرد اعتقاد بأن الأداء المتميز له علاقة وارتباط بالترقية أو المكافأة التشجيعية، فستكون الوسيلة (+1).

وهكذا تكون الدافعية للعمل عالية إذا كان:

- التوقع عالياً - لدى العامل شعور قوي واعتقاد قوي بإمكان تحقيق إنجاز عالٍ من خلال جهده (علاقة بين الجهد والأداء/ الإنجاز).
  - الوسيلة عالية - يعتقد الفرد بوجود علاقة وارتباط بين الأداء العالي المتميز ونتيجة مرغوبة مثل زيادة تشجيعية أو ترقية (علاقة بين الأداء والنتيجة).
  - الجاذبية عالية - تحتل النتيجة أو العائد (المكافأة التشجيعية) مكان الصدارة بين أولويات الفرد. (علاقة بين النتيجة وإشباع حاجات الفرد).
- وحيث أن الدافعية تساوي محصلة ناتج التوقع  $\times$  الوسيلة  $\times$  الجاذبية فإن عناصر المعادلة الثلاثة يجب أن تكون عالية.



المصدر: Luthans, op. Cit., p.

أما من الناحية التطبيقية فإن نظرية التوقع ذات فائدة وأهمية كبيرة للإدارة والمديرين، فهي تنبئ إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار.

- ما هي الموائد والنتائج والمكافآت التي يعطيها الأفراد أفضلية، وما هي الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.

- تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين وإطلاعهم عليها.

- وضع أهداف ادائية قابلة للتحقيق.

- ربط النتائج والموائد المرغوبة بإغزاز الأهداف الادائية، على المدير أن يوضح للفرد متى ميسمخ المكافأة لقاء الإنجاز - السعي لربط العائد والأداء<sup>(17)</sup>.

وتركز أوجه النقد والتحفظات حول النظرية فيما يلي:

- هنالك صعوبات تتعلق بمفاهيم النظرية (الجهد، التوقع، الوسيلة، الجاذبية) وعدم تعريفها وتوضيحها بشكل دقيق.

- لا تحدد النظرية ما هي الموائد/ النتائج بالنسبة لفرد معين وفي موقف معين.

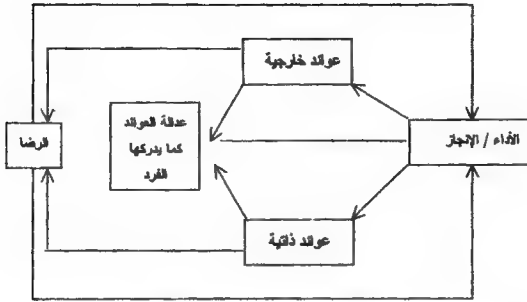
- تتضمن النظرية افتراضاً ضمنياً بأن جميع أشكال الدافعية تتم بصورة واعية، وإن الأفراد يفترض أن يقوموا بشكل عقلاني وبصورة واعية احتساب النعمة أو الألم الذي يتوقعونه أو يتجنبونه ومن ثم القيام بالاختيار.
- إن غالبية الدراسات التي أجريت لاختبار النظرية اعتمدت على موظفين من نفس المنظمة (18).

أما لورثانز فهو يرى أن نظرية التوقع هامة جداً في فهم السلوك التنظيمي ودافعية العمل، ويمكن أن توضح العلاقة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، كما أنها تساعد الإدارة على فهم وتحليل دافعية العاملين وتحديد بعض المتغيرات ذات العلاقة. إلا أنها معقدة يصعب استيعابها وتطبيقها، ولا تقدم للإدارة حلولاً محددة لمشكلات الدافعية (19).

## 2- نموذج بورتير ولولر Porter and Lawler:

بعد (3) سنوات تقريباً من قيام فروم (Voorm) بنشر نظريته وأفكاره، اقترح Lyman Porter , Edward Lawler صياغة جديدة لنموذج/ نظرية فروم. يضيف النموذج الجديد متغيراً جديداً هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل، بموجب النموذج الجديد، بمدى تقارب العوائد/ النتائج المحققة فعلياً للعامل مع العوائد/ النتائج التي يعتقد (العامل) بأنه يستحقها. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإن رضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه (عوائد متصفة) فسينشأ عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

وفي هذا النموذج، يميز الكاتبان بين العوائد الخارجية (Extrinsic) والعوائد الذاتية (Intrinsic) على غرار التمييز الذي اقترحه هرتزبرغ بين عوامل الصيانة وعوامل الدافعية. فالعوائد الذاتية، التي تشبع الحاجات العليا، تولد الرضا ومزيداً من الدافعية أكثر بكثير من العوائد الخارجية.



للمصدر : Fulmer. Op. Cit, p 294

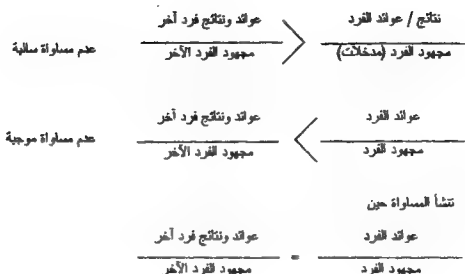
وتنشر النظرية بأن العوائد الذاتية، والتي يحققها الفرد، هي ممكنة إذا كانت هيكلية العمل (تصميم العمل) متنوعة وفيها تحدي. وفيما يتعلق بالعوائد الخارجية، التي تقدمها المنظمة، فملاقتها ضعيفة بالدافعية.

وعلى الرغم من أن النموذج عملي، ويوضح العلاقة بين الدافعية والأداء إلا أن صعوبة تطبيقه حد من شيوعه وانتشاره.

### 3- نظرية المساواة Equity Theory :

تنسب نظرية المساواة في الدافعية إلى الكاتب آدمز (Adams J. Stacey) وقام بتطوير واختبار نظرية المساواة في الدافعية أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية.

وترتكز النظرية على افتراض أساسي وهو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، كما يدركونها. ويمثل جوهر النظرية في أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة، من جهة أخرى، فإذا ما أدرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير متساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره، فستولد داخله توتر ويبحث بدفعه لتقليص التوتر وتصويب عدم المساواة. ويمكن توضيح ذلك بالرسم.



تتكون العوائد/ النتائج من الراتب، والمزايا والمنافع، والمركز، والترقية والاعتراف والاهتمام الذاتي بالعمل وغيرها. أما مجهود (مدخلات) الفرد فتشكل القدرات والملكات والمهارات والخصائص.. التي يبذلها ويكرسها للعمل. وتجدر الإشارة هنا إلى أن عوائد ومدخلات الفرد تتوقف على إدراك الفرد. وهكذا تعتمد النسبة عوائد الفرد/ مجهود الفرد على إدراك الفرد لما يبذله من جهد (مدخلات) وما يتلقاه من (عوائد) بالمقارنة مع نسبة ما يبذله الفرد الآخر وما يتلقاه من عوائد. وإذا كانت النسبة التي يراها الفرد غير مساوية للفرد الآخر، فسيعمل الأول على إعادة المساواة بين النسبتين، وهذا السعي (المحاولة) لإعادة المساواة تستخدم لتفسير دافعية العمل، وتناسب قوة الدافعية طرماً مع حجم المساواة المدرك.

#### وسائل إعادة المساواة:

- من الوسائل والطرق التي تقترحها النظرية لإعادة الشعور بالمساواة:
- تغيير في مدخلات (جهد) الفرد، مثل مجهود أقل.
- تغيير في العوائد: طلب زيادة في (الراتب) أو إسناد مهام جديدة.
- تغيير في اتجاهات الفرد.
- تغيير في مدخلات (جهد الشخص) الآخر الذي تمت المقارنة به.
- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.
- تغيير الموقف، مثل أن يقوم الفرد بترك العمل والانتقال إلى عمل آخر.
- تغيير الشخص الذي يتخذ أساساً للمقارنة.

- من التساؤلات والتحفيزات التي أثارها البعض حول النظرية:
- إن الناس يعملون في العادة إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، وبالعن في تقدير الموائد التي يحققها الآخرون، مما ينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد للشعور بعدم المساواة.
  - تركز معظم الدراسات على المقارنات في الأمد القصير، والمطلوب دراسات مقارنة لفترة طويلة.
  - تغفل النظرية ردود الفعل اتجاء عدم المساواة فيما يتعلق باتخاذ القرار. فمن المحتمل أن يكون رد الفعل من قبل موظفين مختلفين تجاه نفس القدر من عدم المساواة، مختلفاً وليس متشابهاً<sup>(22)</sup>.

#### 4- نظرية وضع الأهداف Goal Setting:

صاحب هذه النظرية في الدافعية هو الكاتب أدوين لوك Edwin A. Locke، وقد بنى نظريته على افتراض أن أهداف الفرد وغاياته ونواياه الواعية هي المحدد الرئيس لسلوكه، والتي توجه سلوكه والاستمرار في هذا السلوك حتى تحقيق الهدف أو الغاية المنشودة، وأن عملية وضع الأهداف يمكن أن تؤدي إلى دافعية عالية نحو العمل والإنجاز في سبيل تحقيق هذه الأهداف. تعتبر النظرية وضع الأهداف عملية عقلية وجدانية، ويحدد الكاتب ثلاث خصائص لهذه العملية المعرفية.

- مدى تحديد الأهداف بوضوح.
  - مدى صعوبة الأهداف، ودرجة ومستوى الأداء المطلوب.
  - الالتزام بالأهداف، الجهد الفعلي المبذول لتحقيق الهدف.
- وفيما يتعلق بخطوات وضع الأهداف، فتقترح الخطوات التالية:
- التشخيص: تشخيص المنظمة، والناس، والتقنيات، وهل هي مناسبة لوضع الأهداف.
  - الإعداد: إعداد العاملين من خلال التعامل والاتصال والتدريب لوضع الأهداف.
  - التأكيد على خصائص الأهداف التي يجب فهمها من قبل الرئيس والمروسين.
  - إجراء مراجعات مرحلية لإجراء التعديلات اللازمة على الأهداف الموضوعة.
  - القيام بمراجعة نهائية بشأن الأهداف الموضوعة والمعدلة والمنجزة.
- ويجب أن يتم التخطيط والتنفيذ السليمين لكل خطوة إذا ما أريد لعملية وضع الأهداف أن تكون أسلوباً دافعيّاً عالياً.

ومن الناحية التطبيقية تقترح النظرية على المدير أن يشجع ويساعد العاملين على وضع أهداف محددة وطموحة لأنفسهم، وأن يساعدهم ويحثهم على تحقيقها لأن من شأن ذلك أن يزيد القوة الدافعية لديهم.

وأهم انتقاد موجه للنظرية هو أن وضع الأهداف عملية صعبة ومعقدة، وبخاصة في الأعمال الصعبة والمهام المعقدة التي يصعب قياسها<sup>(23)</sup>.

#### 5- نظرية التعزيز والتدعيم (المثير - الاستجابة) Reinforcement Theory

من أهم رواد هذه النظرية سكينر Skinner وبافلوف Pavlov ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة، وقانون التأثير (Law of Effect). وجوهر النظرية هو أن سلوك الإنسان (Response). على نحو معين هو أساساً استجابة لمثير خارجي (Stimulus) أي أن السلوك ناشئ عن عوامل خارجية فقط، وأن نتائج السلوك هي التي تحدد السلوك، والنتائج هي المدعمات. والإنسان يستجيب للعوائد، والسلوك الذي يعزز ويدعم (reinforce) بالمكافأة يستمر وسيكرر مستقبلاً. بينما السلوك الذي لا يعزز ولا يدعم سيتوقف ولن يتكرر، وكل ما هو مطلوب لدفع الإنسان للاستجابة أو القيام بسلوك معين هو تعزيز ذلك السلوك بنوع من العوائد/ المكافآت، وإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة سارة وجيدة للفرد، تزداد احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً، والعكس صحيح أيضاً. أي أنه إذا نتج عن السلوك تجربة سيئة أو عقاب أو ألم فإن من المحتمل أن ينطفئ السلوك وأن يتجنبه الفرد مستقبلاً. وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب حسب عدد مرات التعزيز Reinforcement التي تصاحب ذلك السلوك وعلى قوة الأثر Effect الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة بحيث تبدو العلاقة النمطية واضحة للفرد<sup>(24)</sup>.

الفكرة المحورية للنظرية هو أنه إذا قام الإنسان بسلوك مرغوب وتمت مكافأته على هذا السلوك، فإنه من المحتمل جداً أن يتكرر هذا السلوك، ويكون للمكافأة تأثير كبير إذا أعقبت السلوك المرغوب فوراً، وأن السلوك الذي لا يكافأ أو يعاقب عليه لا يحتمل أن يتكرر.

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية هو اعتبار سلوك الإنسان محدد من قبل مشيرات خارجية فقط، وإغفال أهداف الإنسان وقيمه واتجاهاته... الخ. ولكن النظرية تقدم مفاهيم وأفكاراً هامة في التعلم الذي سنتناوله في وقت لاحق.

## خلاصة النظريات السابقة:

- يتضح من النظريات السابقة للدافعية أن يوسع الإدارة في أي منظمة أن تعمل الكثير وتلعب دوراً هاماً في إيجاد دافعية عالية نحو العمل لدى الأفراد، ويقترح جيسون وزملاؤه (9) استنتاجات.
- 1- يستطيع المديرين التأثير على دافعية الأفراد العاملين معهم.
  - 2- على المديرين أن يتذكروا دائماً بأن المقدرة والكفاءة والفرصة تلعب دوراً في الدافعية.
  - 3- على المديرين أن تكون لديهم شفافية وحساسية نحو الفروق الفردية من حيث الحاجات والقدرات والأهداف.
  - 4- من مسؤوليات كل مدير استمرار مراقبة حاجات الفرد وأهدافه وقدراته وأولوياته.
  - 5- بعض الأفراد يمارسون درجة عالية من الانضباط الذاتي والدافعية الشخصية، وعلى الموظفين أن يوظفوا ذلك في أعمال منتجة.
  - 6- المدير بحكم دوره ووظيفته يمثل نموذجاً قدوة يمكن أن يكون مؤثراً في دفع العاملين.
  - 7- حينما يلاحظ الموظفون أنه يمكن تحقيق نتائج مرغوبة من خلال الأداء، فإن جزءاً هاماً من استراتيجية الدافعية قد نجح.
  - 8- تحديد الأهداف لتوجيه سلوك الأفراد هو جزء هام من برامج الدافعية.
  - 9- على المديرين أن يركزوا للموظفين أعمالاً توفر لهم الشعور بالمساواة، والتعدي، والتنوع، وفرص متنوعة لإشباع الحاجات<sup>(25)</sup>.

## أهمية نظم العوائد والمكافآت:

لكل فرد عامل في أي منظمة حاجات متنوعة، وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد ما هي الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد. ومن ثم العمل على تطوير أعداد نظام العوائد والمكافآت بما يتوافق معها. وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام العوائد وبين الحاجات ازدادت الدافعية والانتاجية. وبما يساعد المدير على استخدام نظام العوائد بفاعلية وزيادة دافعيته للعمل، الأخذ في الحسبان الأمور والاعتبارات التالية:

- 1- إن نتائج (عوائد) أفعال الفرد تلعب دوراً هاماً في أفعاله المستقبلية، ويميل الفرد إلى تكرار السلوك الذي يكافأ عليه، ويتجنب السلوك الذي يعاقب عليه، ونسيان أو إهمال السلوك الذي لا ينال مكافأة أو عقوبة عليه.
- 2- العوائد الإيجابية أفضل من العوائد السلبية في زيادة الدافعية.
- 3- العوائد الذاتية (جوهر العمل) أكثر فاعلية من العوائد الخارجية.



- 4- توقيت العوائد هام لتحقيق فاعليتها، فالعوائد المتوقعة المتكررة التي ترتبط مباشرة بسلوك العمل تؤدي إلى أداء عام عال.
- 5- السلوك الذي ينتج عن مكافأة (من مصدر معين) وعقاب (من مصدر آخر) سيؤدي إلى تناقض/ نزاع داخل الفرد.
- 6- ترتبط مشاعر الفرد بإدراكه للنتائج، فكلما كانت مشاعر الفرد وانفعالاته التي ترتبط بسلوك معين إيجابية كلما تدعم وتمزز هذا السلوك.
- 7- ينظر الفرد للنتائج (العوائد) بالمقارنة مع الآخرين، وتتأثر مشاعر الفرد حول مكافأة معينة بما يتقاضاه الآخرون.

### قضايا هامة معاصرة في الدافعية:

لا يزال موضوع الدافعية من أكثر الموضوعات التي تستقطب مزيداً من البحث والدراسة. ومن الضروري أن تأخذ الدراسات الحالية بعين الاعتبار بعض القضايا والأمور التي بالمنظمات والعمل ومن أهمها: الفروق الثقافية، تنوع جماعات العمل المختلفة في المنظمات، وتصميم برامج عوائد ناجحة وفعالة. وستناول هذه القضايا بإيجاز<sup>(26)</sup>.

#### 1- التحليلات الثقافية:

إن نجاح برنامج معين في الدافعية في مجتمع/ ثقافة معينة لا يعتمد بالضرورة أنه سوف ينجح في مجتمعات/ ثقافات أخرى. فهناك اختلافات في القيم والاعتقادات والمعايير من ثقافة لأخرى. نعم هنالك دوافع وحاجات عالمية تشترك بها مختلف الثقافات، ولكن هنالك أيضاً دوافع وحاجات تنفرد بها كل ثقافة. ولا بد أن يعي المديرون ذلك ولا سيما في ظلّ توسع ونمو الأعمال الدولية والمنظمات الكونية عابرة الحدود بشكل مضطرد.

#### 2- زيادة دافعية حاجات العمل المختلفة:

تضمّ المنظمات الآن أفراداً لديهم شخصيات وخلفيات علمية ومهارات وقدرات واهتمامات وميول وقيم وحاجات مختلفة. كما يزداد أعداد الجامعيين الذين يلتحقون بهذه المنظمات. لذا من الضروري فهم المتطلبات الدافعية لهذه الجماعات والتي تشمل: قوى عاملة متنوعة، الجماعات المهنية عالية التعليم (علماء، مهندسون، خبراء، باحثون... الخ)، العاملين المؤقتين (بمقود، غير متفرعين، مؤقتين)، عاملين غير ماهرين، عاملين يتقاضون الحد الأدنى من الأجور. ومن الضروري أن تتفهم الإدارة دوافع وحاجات كل جماعة والعمل على تلبية حاجاتها، واعتماد المرونة، وتحقيق نوع من التوازن بين حياة الإنسان أثناء العمل والحياة الشخصية، ومجموعة

متنوعة من العوائد، وتوفير الاستقلالية للعامل، وبناء علاقات جيدة، وتطبيق ساعات عمل مرنة وغيرها.

3- تصميم برامج عوائد/ مكافآت مناسبة تتضمن "إدارة الكتاب المفتوح"، برامج الاعتراف والتقدير، والأجر على أساس الأداء، وخيارات الأسهم.

نعني "إدارة الكتاب المفتوح" اطلاع جميع العاملين على البيانات المالية للشركة بما يدفعهم للتفكير مثل مالك الشركة وملاحظة مدى تأثير قراراتهم وأعمالهم على النتائج المالية. وفيما يتعلق ببرامج الاعتراف والتقدير فيجب إظهار الاهتمام والقبول والتقدير والاستحسان والمكافأة للإنجاز المفقود. ووضع برامج متنوعة في الرواتب والأجور تدفع للعامل ما يستحق على أساس الأداء الذي يجب أن يتم قياسه بدقة.

ومن الوسائل التي تحقق دافعية عالية السماح للعاملين بشراء أسهم الشركة بسعر محدد، فيتحول العاملون إلى ما لकिन مما يزيد ولاهم ودافعتهم للعمل. وأخيراً يمكن استخدام المشاركة في الأرباح أو العائدات لزيادة دافعية العاملين.

### الخلاصة:

الدافعية هي ذلك الشيء (قوة/ محرك) الذي ينشط ويحرك سلوك الفرد ويوجه هذا السلوك ويحافظ عليه. وتوقف دافعية الفرد ورغبته في الإنجاز والأداء على محصلة تفاعل عدة متغيرات مختلفة، منها ما يتعلق بالفرد ذاته، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل. وهذا يتطلب ويقتضي تبني مداخل متكاملة شاملاً للدافعية، يركز على العلاقات والتفاعلات بين المتغيرات السابقة بدلاً من التركيز على موضوع محدد، وعندها يمكن تحقيق فهم أعمق للعملية الدافعية المعقدة. كل ذلك يتطلب من المديرين أن لا يعتبروا النظريات السابقة مستقلة عن بعضها البعض، بل هي مترابطة وتكمل بعضها بعضاً، ويجب النظر إليها وأخذها في الاعتبار معاً ككل متكامل.

إن نظريات الدافعية التي استعرضناها في وقت سابق تعالج كل واحدة منها مجموعة واحدة أو أكثر من المتغيرات السابقة، ولا تعتبر أي منها شاملة متكاملة لأنها لا تأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات والربط فيما بينها. ولكن كل نظرية تضيف شيئاً ما إلى تفسير وشرح الدافعية في العمل، وتتضمن أجزاء تكمل بعضها البعض في جوانب كثيرة. وقد ساعدت هذه النظريات كثيراً على زيادة عي وإدراك المديرين بمهمية الدافعية وأهميتها، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في تطبيق بعض وسائل وفنون الدافعية المختلفة في العمل، على الرغم من وجود تفاوت كبير في التطبيق في المنظمات المختلفة، ومن الاستنتاجات الأكثر أهمية المقترحة لتحسين الدافعية: <sup>(27)</sup>

- 1- إذا ما أراد المديرون حقاً تحسين الأداء واتجاهات العمل، يجب عليهم أن يلعبوا دوراً فاعلاً في إدارة عمليات الدافعية أثناء العمل.
- 2- أي محاولة من جانب المديرين لتحسين مستويات الدافعية لدى مرؤوسهم، يجب أن يسبقها تفحص ذاتي من جاني المديرين أنفسهم. هل يدركون نقاط قوتهم وضعفهم، وهل لديهم أفكار واضحة عن حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم عن أعمالهم؟
- 3- لا بد للمدير أن يقر بالفروق الفردية بين العاملين.
- 4- يهتم الموظفون جداً برؤية علاقة واضحة بين الأداء الناجع من جانبهم وما يتلقونه من عوائد مرغوبة.
- 5- يجب الأخذ في الحسبان طبيعة الأعمال التي يطلب من الأفراد إنجازها.
- 6- على المديرين إعطاء مزيد من الاهتمام بتنوعية البيئة الكلية للعمل.
- 7- في حالات كثيرة يجب على المديرين بذل مجهود أكبر لتقييم اتجاهات العامل بصورة مستمرة.
- 8- وأخيراً، إذا ما أردنا زيادة مستويات دافعية العاملين - وبالتالي تحسين أدائهم - يصبح من الضروري مشاركة العاملين أنفسهم في جهد تعاوني لتحسين الإنتاج، لأنه في النهاية تتأثر مصالحهم (العاملين) بما يجري في المنظمة.

## أسئلة للمراجعة والنقاش

1. ناقش عملية الدافعية الإنسانية.
2. وضح العلاقة بين الدافعية والسلوك الإنساني، والعلاقة بين الدافعية وأداء الفرد.
3. لاحظ مدير التسويق أن مستوى أداء السيد زياد، أحد مندوبي المبيعات قد استمر في الانخفاض خلال الشهور الأخيرة. فاستنتج مدير التسويق أن دافعية زياد للعمل قد تدهورت. هل هذا الاستنتاج صحيح أم لا. علّل إجابتك.
4. ما الفرق بين الدوافع والحوافز؟
5. كيف تقيّم نظرية سلم الحاجات لماسلو؟ ما هي الحاجات العليا والحاجات الدنيا حسب ماسلو؟
6. ما هي أهم التحفظات والانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو؟
7. حدّد الكاتب ماتثيلاوند ثلاث حاجات رئيسة لدى الإنسان. اذكر هذه الحاجات ووضح ماهية كل منها.
8. استناداً لنظرية ذات العاملين للكاتب فردريك هيرزبرغ، ما هي جوانب العمل التي تسبب الرضا والدافعية لدى العامل؟ وما هي عوامل عدم الرضا؟
9. ما هي خصائص نموذج العمل التحفيزي؟
10. وضح العلاقة بين حاجات الإنسان، وكذلك العلاقة بين دوافعه؟
11. ناقش أهم متغيرات نظرية التوقع؟
12. كيف يستطيع المدير تطبيق نظرية التوقع في الحياة العملية؟
13. ناقش جوهر نظرية المساواة في الدافعية؟
14. ما هي البدائل التي يمكن للموظف أن يلجأ إليها حينما يشعر أنه لا يعامل بطريقة غير عادلة بالمقارنة مع زملائه؟
15. كيف تفسر نظرية التعزيز/ التدعيم الدافعية الإنسانية؟ وما هو تقييمك لهذه النظرية؟
16. وضح كيف تكمل نظريات الدافعية - التي درستها - بعضها البعض؟
17. ما هي أهم الاعتبارات الواجب توافرها في نظم الموائق والمكافآت حتى تحقق دافعية عالية لدى العاملين؟
18. اشرح بعض وسائل/ برامج الدافعية الحديثة لمواجهة التحديات المعاصرة التي تعيشها المنظمات.

## قائمة المراجع

- (1) Ralph W. Reber and Gloria Terry, Behavioral Insights for Supervision, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall-Inc. 1975). P. 32.
- (2) Sterling H. Schoen, The Management of organizational Resources, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall-Inc., 1979). P. 56.
- (3) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة: (القاهرة: مكتبة غريب، بلا تاريخ)، ص 118.
- (4) Robert M. Fulmer. The New Management, 3rd ed. (London: Macmillan, 1983), pp. 279-280.
- (5) Fred Luthans, Organizational Behavior, 6th ed. (N.Y.: McGraw-Hill, Inc., 1992), p. 147.
- (6) Ibid.
- (7) James Gibson, John Ivancevich and James H. Donnelly Jr., organization: Behavior, Structure, processes, 3rd ed. (Boston Mass.: IRWIN, 1994), p. 147.
- (8) السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، ص 119.
- (9) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، طبعة ثانية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1975)، ص ص 138-141.
- (10) Reber and Terry. op. cit. pp. 38-41.
- (11) John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. and James L. Gibson, Management: Principles and Functions, 4th ed. (Homewood, Ill.: IRWIN, 1989). P. 375; Richard M. Steers and Lyman W. Porter, Motivation and Work Behavior 5th ed., (N.Y.: McGraw-Hill Inc, 1991), pp. 39-42.
- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1989)، ص 151، 197، Luthans, op. cit. p. 151.
- (12) Gibson et al, op. cit. p. 157.
- (13) Luthans, op. cit. pp. 161-162, Huse and Bowditch, op. cit. p 68.
- (14) Luthans, op. cit. p. 161.
- (15) Ivancevich et al., op. cit. pp. 379-380.
- (16) Gibson et al, op. cit, pp. 188-193; Gary Dessler, Organization Theory 2nd ed. (N.Y.: Prentice. Hal. Inc., 1989), P. 339; steers and Porter, op. cit. pp. 144-150, Luthans, op. cit. pp. 162-163.
- (17) Ivancevich et al, op. cit. p. 384.
- (18) Gibson et al, op. cit. pp. 192-193.

- (19) Luthans op. cit. p. 164.
- (20) Steers and Porter, op. cit. pp. 150-160; Luthans, op. cit. p. 296.
- (21) Gibson et al, op. cit. p. 193. Dessler, op. cit. p 225-226, Steers and porter, op. cit. pp. 111-123; Davis and Newstrom, op. cit. pp. 136-138.
- (22) Dessler, op. cit. pp. 335-336; Gibson et al., op. cit. p. 196.
- (23) Davis and Newstrom, op. cit. pp. 119-121, Gibson et al., op. cit. p. 197.
- (24) أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1986)، ص 66-68.
- Fulmer, op. cit. pp. 290-292.
- (25) Ivancevich et al. op. cit. p. 289.
- (26) Robbins, S. and Coulter, Mary (2005) Management, 8<sup>th</sup> ed., N.J.: Peason Education International, pp. 407-413.
- (27) Steers and Porter, op. cit. pp. 580-582.

# الوحدة السادسة

## التعلم

### Learning

توضيح معنى التعلم

توضيح بعض المفاهيم

نظريات التعلم

استنتاجات عامة (مبادئ عامة)

الاستراتيجيات الشرطية للتدعيم والعقاب

جداول التدعيم

الخلاصة

### أهداف الوحدة

- ☐ توضيح مفهوم التعلم وأهميته في السلوك التنظيمي.
- ☐ شرح أهم نظريات التعلم: التعلم الشرطي الواسطي، التعلم الاجتماعي، المحاولة والخطأ.
- ☐ وصف الاستراتيجيات الشرطية لتعزيز سلوك مرغوب.
- ☐ وصف الاستراتيجيات الشرطية لإضعاف وإطفاء سلوك غير مرغوب.
- ☐ شرح جداول التدعيم المختلفة.



## الوحدة السادسة

### التعلم Learning

التعلم هو آخر المحددات/ العمليات الفردية/ الذاتية التي ستناقشها. للتعلم أهمية كبيرة في حياة الإنسان الذي يعتبر أكثر المخلوقات قدرة ورغبة واستعداداً للتعلم. والتعلم لدى الإنسان عملية مستمرة مستندة تبدأ من المهد وتبقى مدى الحياة إلى آخر العمر. ويتناول التعلم مختلف أشكال السلوك الإنساني، من معارف وقدرات ومهارات ولغة وكيفية التفكير ومعالجة المشكلات. كما يكتسب الإنسان القيم والاتجاهات والميول ويتعلم الإنسان توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه. وهكذا يتراكم لدى الإنسان مخزون سلوكي هائل. وهذا المخزون السلوكي يلعب دوراً كبيراً في تحديد سلوك الفرد في موقف معين، بالإضافة إلى العوامل الأنية.

ومن هنا تعتبر عملية التعلم من العمليات الأساسية المساعدة في فهم السلوك الإنساني. وعلى الرغم من أهمية التعلم، لكنه لم ينل اهتماماً كبيراً ضمن دراسات السلوك التنظيمي إلا منذ عهد قريب، مع أن الكتاب والباحثين يجمعون على أن التعلم يدخل في كل شيء يفعله الإنسان، وأن التعلم يؤثر على سلوك الأفراد في المنظمات، وقلما نجد سلوكاً يقوم به الموظف أثناء أدائه لعمله لا يتأثر، مباشرة أو غير مباشرة، بالتعلم.

وسنحاول في هذه الرحلة توضيح مفهوم التعلم، وتسلط الضوء على أهم النظريات والمبادئ في التعلم، بما في ذلك قانون الأثر، ومبدأ التدعيم واستراتيجيات التدعيم.

#### توضيح معنى التعلم:

يعرف السلمي التعلم بأنه "التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة. بمعنى إن الإنسان إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة، نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب<sup>(1)</sup>. أما أحد ماهر فيعرف التعلم "هو ذلك التغير الدائم نسبياً في السلوك الفردي والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسة السابقة"<sup>(2)</sup>.

ويعبر إبراهيم ناصر عن رأي مشابه فيقول بأن التعلم هو "تغير في سلوك الإنسان بفعل الخبرة التي يكتسبها"<sup>(3)</sup>.



والوقت الذي تشير إليه الساعة هو المثير الذي يدفع الفرد للنهوض والذهاب إلى عمله، وليس الإنسان لجسم حار هو الذي يحدث رد الفعل فيتعد عن هذا الجسم الحار والمثيرات قد تكون واضحة في بعض الحالات، وغامضة في حالات أخرى.

أما الاستجابة فهي النتيجة السلوكية للإثارة، وهي ذلك النشاط أو التصرف الذي يقوم به الفرد عقب حدوث المثير، بغض النظر إن كان المثير عمداً أم لا، أو النشاط أو التصرف مشاهداً. والاستجابات تقترن بالمثيرات أي بمعنى حينما يحدث مثير، من المحتمل أن يعقبه استجابة<sup>(7)</sup>. وفي الأمثلة السابقة يعتبر إنجاز العمل، وفتح الخطاب وقراءة الرسالة، والنهوض والذهاب للعمل، والابتعاد عن الجسم الحار، كلها استجابات وقد تكون الاستجابات في بيئة التنظيم كتابة أو شفوية أو يدوية أو انماهية.

التدعيم "هو ببساطة أي شيء يزيد قوة استجابة ما ويعمل في نفس الوقت على استئارة تكرار السلوك الذي سبق التدعيم". التدعيم هو تلك العملية التي بمقتضاها يتحقق نتائج تعقب حدوث الاستجابة وتحوي خبرات سارة تؤثر على احتمال حدوث الاستجابة مرة أخرى، بالإضافة إلى تعزيزها (الاستجابة). ففي الأمثلة السابقة إذا قام المدير بتوجيه المديح للموظف بعد إنجاز عمله، فسيديم ذلك استجابته (إنجاز العمل) ويزيد احتمال حدوثها مستقبلاً.

والمدمع (Reinforcer) هو أي شيء أو حادث يزيد أو يحافظ على قوة الاستجابة. ففي المثال السابق يعتبر المديح والتقدير الموجه من المدير مدمعاً. ومن أمثلة المدمعات في المنظمة الزيادة التشجيعية، المكافأة، الترقية، الاشتراك في برنامج تدريبي والنقل إلى وظيفة أفضل، وغيرها.

والتدعيم يمكن أن يكون إيجابياً (Positive) أو سلبياً (Negative)، وفي الحالتين يقوي الاستجابة ويزيد احتمالات تكرارها مستقبلاً، ولكنهما يحققان ذلك بطريقتين مختلفتين تماماً. فالتدعيم الإيجابي يعزز السلوك المرغوب ويزيد احتمالات تكراره من خلال تقديم نتيجة إيجابية (المديح والتقدير في المثال السابق). أما التدعيم السلبي فيعزز السلوك ويزيد احتمالات تكراره، عن طريق إيقاف أو حجب نتيجة غير مرغوبة، فمثلاً قيام الموظف بالحضور إلى العمل في الموعد المحدد لنلا يتعرض للتوبيخ أو التنبيه من قبل رئيسه<sup>(8)</sup>.

ويلاحظ أن التدعيم السلبي أكثر تعقيداً، وهو يختلف عن العقاب (Punishment) فالتدعيم السلبي يعزز سلوكاً مرغوباً ويزيد تكراره مستقبلاً، بينما العقاب يضعف سلوكاً غير مرغوب ويطفئه (تقليل تكراره مستقبلاً).

وبالنسبة لقانون الأثر Law of Effect، فيعتبره الكثيرون مفتاح التعلم، وينسب هذا القانون إلى العالم Thorndike. ويشير القانون إلى "من بين الاستجابات المتعددة لنفس المثير، فإن

الاستجابات التي يلازمها أو يقترن بها الرضا (تدعيم)، تكون أكبر احتمالاً للتكرار، والاستجابات التي يلازمها أو يقترن بها ألم وعدم ارتياح، تكون أقل احتمالاً للتكرار. \* أو بعبارة أخرى إذا كان هنالك تلازم أو اقتران بين سلوك معين بموئد مرضية للفرد، فإن الفرد يميل إلى تكرار هذا السلوك، وإذا ما اقترن سلوك معين بموئد غير مرضية للفرد، فسيميل الفرد إلى عدم تكرار هذا السلوك<sup>(9)</sup>.  
 بعد أن أوضحنا معاني بعض المفاهيم أو العناصر الهامة في عملية التعلم والتي ركزت عليها نظريات التعلم، سنتعرف فيما يلي على أهم هذه النظريات.

### 1- التعلم الشرطي الوصيلي Operant Conditioning:

يلاحظ أن التعلم الشرطي التقليدي قد ركز على اقتران المثير بالاستجابة دونما اعتبار لإرادة الفرد. ولكن العالم الأمريكي Skinner أدخل متغيراً جديداً وهو إرادة الفرد وعملياته الفكرية والعقلية التي تتوسط بين المثير وما يتبعه من استجابة. فالفرد حين يتعرض لمثير فهو يفكر ويدرك ويحلل العلاقات والنتائج ويختار استجابة معينة للحصول على نتائج مرضية. فالتغير الثالث في هذه النظرية هو نتيجة الاستجابة، بالإضافة إلى المتغيرين الآخرين، المثير والاستجابة. إذن السلوك مسبب خارجياً (نتيجة السلوك) وليس داخلياً.

وترجع تسمية هذه النظرية بالتعلم الشرطي الوصيلي إلى كون أن الفرد يستجيب بصورة معينة للحصول على نتيجة مرضية، ذات نفع وعائد له. وتبرز أهمية قانون الأثر في هذه النظرية فحينما يسلط الإنسان سلوكاً معيناً، وينتج عن هذا السلوك تأثير ونتيجة سارة، وهذه النتيجة مشروطة (مقترنة) بقيام الإنسان بالسلوك المذكور، فإن احتمال تكرار هذا السلوك واستمراره سترداد. وأما إذا ترتب على هذا السلوك خبرات مؤلمة (عقاب)، تكون مشروطة (مقترنة) بالسلوك، فإن احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً ستقل. فالآثار (الثواب أو العقاب) التي تنتج عن الفعل أو الاستجابة هي المحددات الرئيسية للعلاقة بين المثير والاستجابة في التعلم الشرطي الوصيلي. ونجهد الإشارة هنا، إلى أن الاستجابة في التعلم الشرطي الوصيلي تتضمن أنشطة وتصرفات مكتسبة نتيجة الخبرة والممارسة.

وفي نموذج التعلم الشرطي الوصيلي يكون حدوث العوائد أو النتائج مقترناً أو مشروطاً بقيام الفرد بالاستجابة، أي بعبارة أخرى فإن الفرد يحصل على هذه العوائد من خلال قيامه بالسلوك. فالسلوك إذن هو الوسيلة التي يتحقق بمقتضاها العائد (أو العقاب) للفرد. ومن ثم أطلق سكينر Skinner على نموده "التعلم الشرطي الوصيلي" وأوضح من خلال تجاربه وأبحاثه أن غالبية سلوك الإنسان ترجع إلى خبرات كان للثواب والعقاب فيها دور بارز<sup>(10)</sup>.

والأمثلة على التعلم الوسيلى في بيئة العمل، لا بل أن معظم ما يتعلمه الإنسان في حياته يتم بهذه الطريقة. فأي موقف يتم فيه التصريح أو التلميح بأن العوائد (التدعيم) تتوقف على نشاط/ سلوكك من جانبك هي مثال على التعلم الوسيلى. فمثلاً حينما يعلمك أستاذك بأنك إذا أردت الحصول على علامة جيدة في مادته، عليك أن تتنجح في الامتحانات بالإجابة بشكل صحيح عن الأسئلة.

ومثال آخر حينما يقول مدير لأحد العاملين إذا أردت الحصول على الترقية فينبغي عليك أن تحصل على تقرير "امتياز" في هذه السنة. ومدير المعرض يعلم جيداً أنه إذا رغب الحصول على عمولة كبيرة عليه أن يحقق معروضه مبيعات عالية وهكذا. ولكن يجب التنويه إلى أن العلاقة والربط بين السلوك والتدعيم يمكن أن يعلم الإنسان التصرف بطرق لا تتخدم مصلحة المنظمة. فمثلاً تصور المثال الثاني وهو أن العامل حصل على تقدير امتياز ولكنه لم يحصل على الترقية (المدعم الإيجابي) (كما وعد مديره). فماذا سيفعل هذا الموظف حينما يطلب منه مديره العمل بمجد وإخلاص؟ سوف يرفض. وفي جميع الحالات السابقة يمكن تفسير السلوك بالتعلم الوسيلى. فإذا لم يتم تدعيم السلوك إيجابياً، فإن احتمالات تكراره السلوك سوف تقل.

ويمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين التعلم الشرطى التقليدي والتعلم الشرطى الوسيلى، في اختلافين رئيسيين هما:

- 1- في التعلم التقليدي، أن تغيير المثير (من مثير محايد إلى شرطى) سيثير الاستجابة. أما في التعلم الشرطى الوسيلى فإن استجابة معينة من بين عدة استجابات بديلة تحدث في موقف مثير معين. فللمثير يخدم إشارة / تلميحاً (Cue) في التعلم الوسيلى، ولا يثير استجابة، ولكنه يخدم تلميحاً للشخص لإطلاق الاستجابة.
- 2- أثناء التعلم الشرطى التقليدي، يخدم المثير الأصلي (الطبيعى) كمكافأة تقدم كل مرة. وفي التعلم الشرطى الوسيلى، تقدم المكافأة فقط حينما يعطي العضو (الإنسان) الاستجابة الصحيحة ويعتبر النموذج الشرطى الوسيلى هو الأكبر تأثيراً في تعلم الإنسان<sup>(11)</sup>.

## 2- نظريات التعلم الاجتماعى Social Learning:

تعتبر نظرية التعلم الاجتماعى امتداداً لنظرية سكينر في التعلم الشرطى الوسيلى. ومن أهم من أسهموا في تطوير هذه النظرية ألبرت بندورا Albert Bandura، والفكرة المركزية لهذه النظرية تقوم على أنه بالإضافة إلى التعلم الشرطى الوسيلى، فإن الإنسان يغير سلوكه ويكتسب سلوكاً جديداً عن طريق ملاحظة ومشاهدة الآخرين وتقليدهم والخبرة/ التجربة المباشرة. والتعلم

الاجتماعي يشير إلى " حقيقة أننا نكتسب كثيراً من سلوكنا (مثل لعب الغولف، وإلقاء خطاب، واستخدام برنامج حاسوبي) عن طريق ملاحظة الآخرين وتقليدهم في مجال/ إطار اجتماعي ". ويؤكد Bandura على وجوب عدم إغفال دور العمليات المعرفية العقلية والذهنية في تفسير السلوك الإنساني وفهمه وتعديله. وبمقتضى هذه النظرية، فإن سلوك الفرد هو محصلة التفاعل المستمر بين عوامل ومحددات معرفية وسلوكية وبيئية<sup>(12)</sup>.

تفترض هذه النظرية أنه ليس كل ما نكتسبه وتتعلمه من سلوك يتم من خلال الخبرات والممارسات المباشرة. وإنما يتم اكتساب بعض أنواع السلوك من خلال مشاهدة ومتابعة تصرفات الآخرين. وملاحظة الآخرين تتم عادة في إطار اجتماعي أي أن الفرد يشاهد تصرفات الآخرين ويتأثر بهم ويقتبس منهم بعض أنماط سلوكهم في إطار من العلاقات التبادلية تسمح له بتعرف نتائج سلوكهم وتصور نفسه في وضعهم. ويمثل هؤلاء الآخرون النموذج/ القدوة Model الذي يحاول الفرد محاكاته وتقليده.

إن محور نظرية التعلم الاجتماعي هو تأثير الآخرين. ويتوقف مقدار تأثير النموذج/ القدوة على الفرد على عمليات أربع وهي:<sup>(13)</sup>

- عمليات الانتباه **Attentional Processes**: يتعلم الناس من النموذج/ القدوة فقط حينما يدركون ويولون انتباههم للملاحظة/ خصائصه الحسية. ويميل إلى التأثر كثيراً بالنموذج الجذاب، المتواجد بتكرار، يُعتقد أنه مهم، أو يعتقد أنه مشابه لك.
- عمليات الاسترجاع **Retention Processes**: يتوقف تأثير النموذج على مدى ما يتذكره الفرد بشأن تصرف/ عمل النموذج، وحتى فيما بعد حينما لا يكون النموذج متواجداً.
- عمليات إعادة الإنتاج **Motor reproduction Processes**: بعد ما يكون الفرد قد شاهد سلوكاً جديداً من قبل النموذج، يجب أن تتحول الملاحظة إلى فعل. وهذه العملية تظهر أن الفرد يقدر حقاً أن يمارس الأفعال التي قام بتقليدها.
- عمليات التدعيم **Reinforcement Processes**: سوف يكون لدى الفرد دافعية لممارسة السلوك الذي تم تقليده إذا قدمت له حوافز/ عوائد إيجابية. والسلوك الذي يتم تدعيمه سوف يلقي اهتماماً أكبر، وتعلماً أفضل ويتم أدائه بصورة متكررة.

### 3- التعلم من طريق التجربة / المحاولة والخطأ Learning by Trial and Error:

ويعتضى هذا النموذج في التعلم فإن الإنسان يجرب أو يحاول سلوكاً معيناً ليصل إلى نتيجة معينة. فيحتفظ بالسلوك الذي حقق له الوصول إلى النتيجة، فيكرره مستقبلاً ويتعدى عن السلوك الذي أخفق في تحقيق النتيجة. وهكذا يتعلم الإنسان عن طريق المحاولة والأخطاء.

#### استنتاجات عامة:

يتضح من الأفكار والمبادئ السابقة التي تضمنتها النظريات المختلفة في التعلم، أن بالإمكان تقديم بعض التعميمات عن تلك العملية التي تصف ما يحدث أثناء تعلم الفرد: <sup>(14)</sup>

1- أن الشخص الذي يتعلم لا بد وأن يكون له هدف أو أهداف محددة، أي أن هناك أشياء يسعى للحصول عليها.

2- أن الشخص حيث يتعلم إنما يستجيب لمؤثر معين، أي أنه يفعل شيئاً في سبيل الحصول على ما يريد.

3- أن تلك الأفعال والأنشطة التي يمارسها من أجل الحصول على ما يريد تحددها عدة أمور:

أ- مجموع خبراته السابقة وقدراته الحالية.

ب- تفسيره وتصوره لإمكانية تحقيق الهدف.

ج- النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالي.

4- أن الشخص حين يحصل على هدفه، فإنه يستطيع القيام بأعمال واستجابات لم يكن في مقدوره القيام بها قبل حصوله على الهدف وبذلك يكون قد تعلم.

وبما يساعد على سرعة التعلم وسهولته:

1- رغبة الفرد في التعلم والإفادة من خبراته السابقة.

2- قدرة الفرد على التعلم وإمكانياته في الاستفادة مما يتعرض له من مواقف وخبرات.

3- معنوية الأشياء موضع التعلم، كلما كانت الأشياء موضع التعلم لها معنى واضح يدركه الفرد كانت عملية التعلم أسرع وأسهل.

#### تعديل وتغيير السلوك:

أوضحنا من قبل معنى التدعيم ونوعيته، وكذلك أوضحنا التمييز بين التدعيم السلبي والعقاب. وغني عن التذكير بأهمية دور التدعيم في تعديل وتغيير جوانب مختلفة من سلوك وأفعال الأفراد العاملين في المنظمات مثل التخليص عن العمل، والتمازج، والتأخر، وغيرها، ومن شأن

التدعيم أن يعمل على تعزيز السلوك المرغوب وزيادة احتمالات حدوثه مستقبلاً. وهذا يقودنا إلى التأكيد على أهمية إدارة التدعيم أو بمعنى آخر إدارة نظم العوائد/ الحوافز، في المنظمة، فالطريقة التي تدار بها العوائد أو الحوافز، أي بمعنى آخر كيف ومتى تقدم وتعطى العوائد للفرد لها تأثير كبير على السلوك التنظيمي الذي يحدث<sup>(15)</sup>.

إن التعلم يحدث أثناء العمل وخارجه، ولكن المدير معني أساساً بكيفية تعليم المرؤوسين كيف يتصرفون/ يسلكون بطرق تحقق أكبر فائدة للمنظمة. وهكذا سوف يقوم المديرين باستمرار بالسعي لتعديل وتهذيب الأفراس - جيه تعلمهم بشكل تدريجي. والتعديل يتطلب نهجاً منطقياً لتحقيق السلوك المرغوب. وهذا يعني أنه يمكن تعديل السلوك من خلال تدعيم كل خطوة تحرك الفرد باتجاه السلوك المرغوب، وذلك بطريقة منتظمة.

يتوقف تعزيز سلوك معين واحتمالات تكراره، أو إضعافه وإطفائه على نتائج هذا السلوك - الحوافز. يمكن تصنيف الحوافز إلى حوافز إيجابية مثل الترقية والزيادات والمكافآت والتقدير والمديح، أو حوافز سلبية مثل الإنذار والتوبيخ والخصم من الراتب وتزليل الدرجة والنقل وغيرها. وهناك أربع طرق/ استراتيجيات لاستخدام الحوافز المشروطة.

- 1- تقديم حافز إيجابي: ويحقق التدعيم الإيجابي، أي تعزيز السلوك.
- 2- تقديم حافز سلبى، ويحقق العقاب، أي خد السلوك.
- 3- إيقاف أو منع حافز إيجابي، ويحقق اللاتدعيم، أي إضعاف السلوك.
- 4- إيقاف أو منع حافز سلبى، ويحقق التدعيم السلبى، أي تعزيز السلوك.

#### تثبيت وتعزيز السلوك المرغوب:

يتحقق تعزيز وتقوية سلوك مرغوب من خلال حصول القائم بالسلوك على تجربة أو نتيجة سارة وطيبة نتيجة قيامه بهذا السلوك ويتم ذلك بطريقتين:

##### 1- تقديم حافز إيجابي - تدعيم إيجابي:

إذا ما قام الموظف بزيادة إنتاجيته وترتب على ذلك منحه مكافأة تشجيعية، اقتران منحها بزيادة إنتاجيته، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز هذا السلوك (زيادة الإنتاجية) واحتمال تكراره مستقبلاً والحوافز الإيجابية عديدة ومتنوعة كما أشرنا إلى بعضها فيما سبق.

##### 2- إيقاف أو منع حافز سلبى - تدعيم سلبى:

يلجأ الموظف في أحيان كثيرة إلى القيام بالسلوك المرغوب لكون ذلك الوسيلة التي تمكنه من تجنب العقاب. ولذلك يطلق البعض على هذه الطريقة "التعلم عن طريق التجنب أو التعلم عن



طريق الهروب<sup>(16)</sup>. فمثلاً التزام الموظف بالحضور إلى الدوام في الوقت المحدد وتنفيذ التوجيهات الصادرة إليه لئلا يتعرض لتطبيق العقوبات بحقه مثل الإضرار أو الخصم من الراتب أو النقل وغيرها.

### إضعاف وإخماد السلوك غير المرغوب:

يتم إضعاف أو انطفاء السلوك غير المرغوب من خلال حصول الفرد على نتائج غير سارة ومؤلة نتيجة قيامه بهذا السلوك. ويتم ذلك بطريقتين:

#### 1- العقاب Punishment:

وهو نتيجة غير سارة، ومؤلة للفرد سببها له القيام بسلوك غير مرغوب. ويطلق البعض عليه "حافز سلبى". فالموظف الذي يأتي إلى عمله متأخر عن الوقت المحدد، ويقوم رئيسه بتوجيه إنذار له، يتعرض هذا الفرد لتجربة غير سارة. وتتفاوت العقوبة من مجرد تنبيه شفهي إلى تنبيه كتابي فالإنذار... فالفصل من العمل.

ولا يزال هناك جدل ونقاش كبير حول جدوى العقاب وفعالته، وتتفاوت الآراء ما بين الحماس الشديد لاستخدامه واعتباره الوسيلة الأكثر فاعلية، وما بين الرفض القاطع له باعتبار أن أضراره تفوق كثيراً نتائجه الإيجابية. ولكن هذا النقاش والجدال لا ينفي حقيقة أن العقاب يستخدم في مختلف المنظمات، ولكن بدرجات متفاوتة، من أجل تعديل وتغيير سلوك الأفراد غير المرغوب، ومن النصائح المفيدة في زيادة فاعلية أنظمة العقوبات في المنظمة:

- تطبيق العقاب في المراحل الأولى لتكوين ونشأة السلوك غير المرغوب (عقب حدوث السلوك).

- الحسم والسرعة والشدة في تطبيق العقاب.

- توجيه العقاب للسلوك غير المرغوب وليس إلى الأفراد.

- تجنب إهدار كرامة الفرد المعاقب.

- وجوب الاتساق (الثبات) في تطبيق أنظمة العقاب.

- تعريف الفرد المعاقب بالجابات السلوكي غير المرغوب وكيفية تفاديه مستقبلاً.

- يجب أن يكون الفرد الذي يطبق أنظمة العقاب هو نفسه مصدرها للحوافز الإيجابية.

- وجوب التلازم (الاقتران) الدائم بين استخدام العقاب وحدث السلوك غير المرغوب

- على الشخص أن يستخدم العقاب أن يوفر سلوكاً مقبولاً بديلاً للسلوك غير المرغوب<sup>(17)</sup>.

## 2- استخدام استراتيجية الانطفاء Extinction:

وتمثل هذه الطريقة في إطفاء السلوك بمنع أو إيقاف حافز إيجابي، (اللاتدعيم -non reinforcement) أو العقاب بالمنع، فمثلاً اعتاد موظف على نقل أخبار زملائه لرئيسه الذي يستدحه لهذا السبب، ولكن بدأ الرئيس لا يعطي أي اهتمام أو مديح للموظف حينما ينقل له خبراً، فإن من شأن ذلك أن يعمل على ميل الموظف إلى التوقف عن نقل أخبار زملائه للرئيس. ومن الجدير بالذكر هنا، أن الانطفاء (Extinction) قد يحدث مع السلوك المرغوب، فمثلاً الموظف الذي يقدم بعض المقترحات لتحسين العمل، ولكن رئيسه يهمل هذه المقترحات ولا يعطيها أي اهتمام يذكر، مما يدفع الموظف إلى التوقف عن تقديم المقترحات مستقبلاً<sup>(18)</sup>.

### جداول التدعيم Reinforcement Schedules<sup>(19)</sup>

إن فعالية تعزيز أضعاف سلوك أو إطفائه تتأثر كثيراً بتوقيت عملية التدعيم. ويطلق على عملية توقيت الحوافز (العوائد والعقوبات) "جدول التدعيم". ويمكن تصنيف جداول التدعيم إلى نوعين رئيسيين:

#### 1- الجداول المستمرة Continuous Schedules

#### 2- الجداول المتقطعة Intermittent

##### 1- الجداول المستمرة:

وبموجب الجداول المستمرة يتم إعطاء مدعم لكل استجابة صحيحة من قبل الفرد. ويستمر تقديم المدعم للفرد في كل مرة يسلك السلوك المرغوب أو الصحيح. فالعلاقة هنا بين السلوك والمدعم علاقة طردية كاملة وهي 1:1. ومثال على ذلك إعطاء عمولة لبائع عقب كل صفقة ينجزها. ومثال آخر قيام المدير بتوجيه المديح والتقدير لموظف في كل مرة ينجز فيها مهمة معينة.

وفائدة الجداول المستمرة تكمن في تسريع عملية التعلم في المراحل الأولى من اكتساب السلوك، فالفرد يتعلم في ظل الجداول المستمرة بسرعة فائقة. ولكن هذه الميزة لا تستمر. بل يضعف السلوك بسرعة إذا انقطع المدعم ولو لمرات قليلة، فالسلوك الذي يتم اكتسابه بسرعة، في ظل هذا الجدول، يكون أيضاً عرضة للانطفاء بسرعة في غياب المدعم، ولو بصورة مؤقتة.

فهذا الأسلوب إذن قد يكون فعالاً في الإسراع بعملية التعلم، ولكنه ليس كذلك بالنسبة لمراحل الأداء اللاحقة.

## 2- الجداول المتقطعة:

ويطلق البعض عليها الجداول الجزئية Partial Schedules أيضاً. وهنا لا يتم إعطاء مدعم لكل استجابة صحيحة يقوم بها الفرد، وإنما يتلقى الفرد مدعمات بعد عدد من الاستجابات الصحيحة أو بعد فترة زمنية معينة. ويتم تعلم السلوك هنا بطريقة بطيئة في المراحل الأولى، ولكن تكمن فاعلية الجداول المتقطعة في تثبيت وتعزيز السلوك الذي يتم اكتسابه. ويمكن تصنيف الجداول المتقطعة (الجزئية) إلى أربعة أنواع: <sup>(20)</sup>

### أ- جدول الفاصل الزمني الثابت Fixed Interval:

ويعتقضى هذا الجدول يعطى التدعيم مرة بعد مدة زمنية ثابتة من إعطاء التدعيم السابق. ويتفاوت طول المدة الزمنية، ولكن تفضل أن تكون هذه المدة قصيرة في بداية مراحل تعلم سلوك جديد.

ومن الأمثلة على الجدول الزمني الثابت الراتب الشهري، والزيادة السنوية، ونتائج هذا النوع من التدعيم ضعيفة التأثير على التعلم. ومن الممكن أن تقوى الاستجابات قبيل الحصول على التدعيم، ولكنها سرعان ما تضعف في أعقاب الحصول على التدعيم.

### ب- جدول المعدل الثابت Fixed Ratio:

وهنا يعطى التدعيم مرة بعد حصول عدد ثابت من الاستجابات. وقد يتفاوت عدد هذه الاستجابات فمثلاً إعطاء الفرد مكافأة تشجيعية بعد كل خمس استجابات صحيحة. أو منح مندوب المبيعات عمولة كل (3) صفقات ينجزها. ويقع نظام الأجور على أساس القطعة، والتي يحسب فيه الأجر على أساس نسبة معينة من كمية الإنتاج في إطار جدول المعدل الثابت - بحيث يزيد الأجر بزيادة الإنتاج ويقل باغراضه بطريقة مضطربة. أما نتائج هذا النوع من التدعيم على الاستجابات السلوكية فهي متوسطة، ولكن نتائجه أقوى من نتائج الجدول الزمني الثابت.

### ج- جدول الفاصل الزمني المتغير Variable Interval:

يقدم التدعيم بمقتضى هذا الجدول على أساس زمني، ولكن الفاصل الزمني بين التدعيم الأخير والذي سبقه يتغير وليس ثابتاً، وهذا التغير عشوائي، وقد يكون التغير صعوداً أو هبوطاً. وخير مثال الجولات التفتيشية التي يقوم بها المشرف، فقد يقوم بزيارة ميدانية بعد (3) زيارات ميدانية من آخر زيارة تفتيشية له، والزيارة الميدانية التالية يمكن أن تتم بعد (4) زيارات ميدانية من الزيارة الأخيرة... وهكذا أو بتوضيح أكثر قد يقوم بمولته التفتيشية مرة يوم السبت، ومرتين يوم الاثنين، ومرة يوم الثلاثاء، ومرتين الخميس... الخ.

وتشير الدراسات إلى أن هذا الجدول يحقق استجابة سلوكية أقوى وأكثر انتظاماً واستقراراً مما يحققه جدول الفاصل الزمني الثابت.

#### د- جدول معدل الاستجابات المتغير **Variable ratio**:

في ظل هذا النوع من التدعيم، يعطى التدعيم مرة بعد قيام الفرد بعدد من الاستجابات السلوكية، ولكن هذا العدد من الاستجابات (الذي يعطى التدعيم بعده) لا يكون ثابتاً، بل يتغير بطريقة عشوائية صعوداً أو هبوطاً. مثال ذلك إعطاء مندوب المبيعات عمولة بعد إنجاز صفقتين، ثم إعطاؤه عمولة بعد (3) صفقات، وإعطاؤه العمولة في المرة القادمة في أعقاب إنجاز صفقة واحدة. أو قد يعطى التدعيم بعد بيع حجم معين من المبيعات. وإعطاؤه العمولة في المرة التالية بعد بيع حجم مختلف من المبيعات، وهكذا.

ويشير كثير من الكتاب والباحثين أن هذا النوع من التدعيم يحقق أفضل النتائج من حيث قوة الاستجابة، وانتظامها واستقرارها.

هذا وتجدر الإشارة إنه بإمكان الإدارة في أي منظمة استخدام أسلوبين أو أكثر في آن واحد، مثل جداول الفاصل الزمني المتغير، وجداول المعدل المتغير. ومما يساعد الإدارة على تحقيق نتائج فعالة - من حيث تقوية السلوك المرغوب وتعزيز استمراريته واستقراره، مراعاة الجوانب التالية في إدارة نظم الحوافز<sup>(21)</sup>.

1- تقديم الحوافز فور حدوث السلوك المرغوب، وليس بعد أسبوعين أو شهر مثلاً.

2- جداول معدل الاستجابات المتغير أفضل من الجداول الزمنية لأنها تميل إلى تحقيق

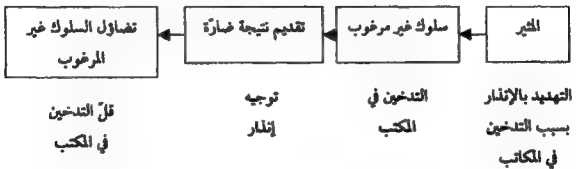
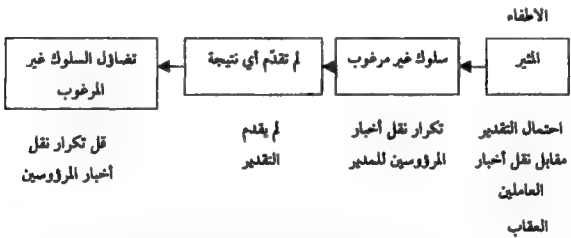
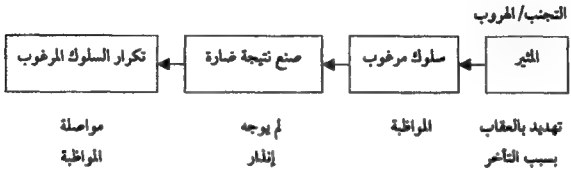
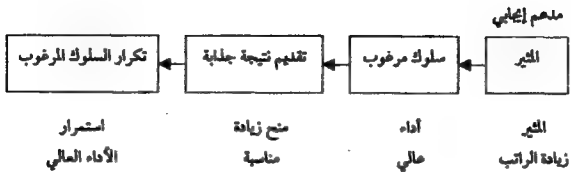
استجابات قوية مستمرة (2).

ويوضح الجدول الآتي مقارنة بين جداول التدعيم المختلفة.

**جدول رقم (1)**  
**جدول التحكيم وتأثيرها في السلوك**

الجدول	الوصف	حينما يطبق على الفرد	حينما يُمنع من قبل المدير	أمثلة تطبيقية
1- المستمر	يقدم المدعم بعد كل استجابة	أسرع طريقة لتعلم سلوك جديد	أسرع طريقة لتسبب انطفاء/ اختفاء سلوك جديد	مفوح يمد كل استجابة، الاعتراف بكل استجابة
2- الفاصل الزمني الثابت	يقدم المدعم مرة بد فترة زمنية ثابتة	عدم الثبات النسبي في تكرار الاستجابات	انطفاء السلوك المحفز بسرعة أكبر من الجدول المتغيرة	أسبوعياً مرة كل أسبوعين، الراتب الشهري
3- الفاصل لزماني المتغير	يقدم المدعم مرة بعد فترة زمنية متغيرة (معدل)	تحقق معدلاً عالياً من الاستجابات للثابتة	انطفاء السلوك المحفز ببطء أكبر من الجدول للثابتة	النقل، التفرقات، الاعتراف
4- المعدل/ التنسية للثابتة	يقدم المدعم مرة بعد عدد ثابت من الاستجابات	عدم الثبات النسبي في تكرار الاستجابات	انطفاء السلوك المحفز بسرعة أكبر من الجدول المتغيرة	الأجر على أساس القطعة، العمولة على أساسي حجم المبيعات
5- المعدل المتغير	يقدم المدعم مرة بعد عدد متغير من الاستجابات	يمكن أن يحقق معدلاً عالياً من الاستجابات للثابتة المستقرة التي تقاوم الانطفاء	انطفاء السلوك المحفز ببطء أقل من الجدول للثابتة	حوافز ومكافآت تشجيعية، إجازة مدفوعة الرواتب

المصدر: Ginbson et al op. Cit. P. 181



للمصدر: Morehead and Griffin, op. cit. , p. 155

يمكن للمدير أربعة أنواع من التدعيم لتعديل سلوك العاملين (دافعية العاملين) الأول والثاني - تدعيم إيجابي والتجنب - يمكن استخدامها لتحفيز الموظف على الاستمرار في السلوك المرغوب، أما الثالث والرابع - الاطفاء والعقاب - فيستخدمان لتعليم (رفع) العامل إلى تغيير سلوك غير مرغوب.

### **الخلاصة:**

يعتبر التعلم من بين العمليات النفسية الرئيسية، ولكنه لم ينل اهتماماً كافياً، مثل باقي العمليات الأخرى، من قبل الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي. ويعتبر تعديل وتغيير سلوك الأفراد العاملين في المنظمات من بين التحديات الرئيسية التي يواجهها المدبرون. وقد قدمت نظريات التعلم المختلفة بعض المبادئ والإرشادات العامة التي تساعد على تحقيق ذلك، ومن بين تلك المبادئ الأساسية مبدأ التدعيم. واستاداً لبدا قانون الأثر فإن التدعيم يقوي ويعزز السلوك الذي سبق التدعيم ويزيد احتمالات تكراره. والمدعمات قد تكون إيجابية أو سلبية، وقد تقدم بشكل مستمر أو متقطع. والمدعمات المتقطعة يمكن أن تقدم وفق جداول مختلفة - الجدول الزمني الثابت، والجدول الزمني المتغير، ومعدل الاستجابات الثابت ومعدل الاستجابات المتغير. وتمثل إدارة نظم الحوافز والعقوبات إحدى التحديات الرئيسة التي تواجه الإدارة.

## أسئلة للمراجعة والنقاش

1. وضح مفهوم "التعلم"؟ التعلم يشمل جميع أشكال وصور التغيرات السلوكية. هل توافق على هذا الرأي أم لا؟ علّل إجابتك.
2. وضح معنى كل من: التدعيم، والمدمم؟
3. ماذا يعني قانون الأثر وما هي أهميته في السلوك الإنساني؟
4. ماذا تقصد بـ "التدعيم الإيجابي" و "التدعيم السلبي"؟
5. ناقش نظرية التعلم الشرطي الواسلي؟ واذكر بعض الأمثلة على ذلك.
6. ناقش نظرية التعلم الاجتماعي؟ وما هي العمليات الأربع التي تتوقف عليها هذه النظرية؟
7. ناقش كيف يمكن للمدير تعزيز السلوك الأداة الجيد لدى العامل؟
8. ناقش كيف يستطيع المدير إضعاف السلوك الأداة الجيد لدى العامل؟
9. ما المقصود بـ جداول التدعيم؟
10. اذكر الأنواع الأربعة من جداول التدعيم. وضح ماهية كل منها؟
11. يقال إن جدول معدل الاستجابات المتغير يحقق أفضل النتائج من حيث تعزيز السلوك المرغوب. علّل ذلك. اذكر أمثلة على ذلك؟
12. قارن بين الجداول الأربعة للتدعيم مع إعطاء أمثلة عملية؟



## قائمة المراجع

- (1) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، (القاهرة: مكتبة غريب) ص 144.
- (2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 1993)، ص 47.
- (3) إبراهيم ناصر، مقدمة في التربية، (عمان: دار عمان للنشر والتوزيع، 1990) ص 72.
- (4) James Gibson, John Ivancevich and James H. Donnelly, Jr., *Organizations: Behavior, Structure and Processes*, 8<sup>th</sup> ed. (Noston, Mass: IRWIN, 1994), p. 172.
- (5) أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1990)، ص ص 103-104، السلمي، نفس المرجع، ص 145.
- (6) عاشور، نفس المرجع، ص 105.
- (7) عاشور، نفس المرجع، p 172. Gibson et al., op. cit.
- (8) Keith Davis and John Newstrom, *Human Behavior at Work*, 8th ed. (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1989), pp. 114-115.
- (9) نفس المرجع السابق.
- (10) عاشور، نفس المرجع، ص 107، وماهر، نفس المرجع، ص ص 58-59، لوثانز نفس المرجع، ص 209، وجيسون وآخرون، نفس المرجع، ص 173.
- (11) لوثانز، نفس المرجع، ص ص 209-210.
- (12) جيسون وآخرون، نفس المرجع، ص ص 173-174.
- (13) Robbins and Coulter, op. cit., p. 361.
- (14) السلمي، نفس المرجع، ص 148.
- (15) المرجع السابق، ص 149.
- (16) عاشور، نفس المرجع، ص 112.
- (17) لوثانز، نفس المرجع، ص 217.
- (18) ماهر، نفس المرجع، ص 72، ولوثانز، نفس المرجع، ص 228.
- (19) Newstrom and Davis ، نفس المرجع، ص 116.
- (20) ماهر، نفس المرجع، ص ص 75-76، وعاشور، نفس المرجع، ص ص 135-137، ولوثانز، نفس المرجع، ص ص 224-226، وديفيز ونيوستروم، نفس المرجع، ص ص 116-117.
- (21) Luthans, op. cit., p. 227; Morehead and Griffin, op. cit., pp. 157-158.



# الوحدة السابعة

## جماعات العمل

### Work Groups

ماهية الجماعة

الخصائص العامة للجماعة

أنواع الجماعات

الجماعات غير الرسمية

نمو وتطور الجماعات

خصائص الجماعة الفعالة والناجحة.

العوامل المؤثرة في دينامية وفاعلية الجماعة

تماسك الجماعة

تأثير الجماعة على الفرد

السلوك الجماعي

فرق العمل

ماهية الفريق وأهميته

أنواع فرق العمل

خصائص الفريق الناجح

### أهداف الوحدة

- ☐ توضيح ماهية الجماعة وخصائصها وتعرف أنواعها.
- ☐ شرح إيجابيات وسلبيات الجماعات غير الرسمية.
- ☐ وصف خصائص وسمات الجماعة الناجحة والفعالة.
- ☐ شرح العوامل المؤثرة في دينامية وفاعلية الجماعة.
- ☐ مناقشة تماسك الجماعة وتعرف إيجابيات وسلبيات التماسك والعوامل المؤثرة في التماسك.
- ☐ وصف كيف تؤثر الجماعة على الفرد.

## الوحدة السابعة

### جماعات العمل

### Work Groups

الإنسان مخلوق اجتماعي، وهو يولد ليجد نفسه في جماعة أولية (أسرته)، ويمضي جزءاً كبيراً من حياته بعد الطفولة يعيش وعرج ويلعب مع الجماعات في المدرسة والنادي وغيرها. وبعد أن ينمو ويكبر ينضم لجماعات العمل والجماعات المهنية والاتحادات وغيرها، لإنجاز الأعمال وإشباع حاجاته. إذن فالجماعات تنتشر بشكل واسع، وهي ضرورة حتمية في الحياة المعاصرة، حيث أن معظم الأعمال والإنجازات التي يقوم بها الأفراد تتم في إطار الجماعات في مختلف الميادين والمجالات والمنظمات تعتمد على جماعات العمل المختلفة في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، حيث أن الأفراد يعملون ضمن وحدات تنظيمية (دوائر وأقسام وشعب) ولجان وفرق عمل وغيرها. كل ذلك يبرز أهمية جماعات العمل في المنظمات، ويجعلها من المواضيع المركزية في دراسة السلوك التنظيمي، وأن تفهم جماعات العمل وديناميتها وتماسكها... يساعد بالتأكيد على زيادة كفاءة هذه الجماعات وفعاليتها وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية المنظمات.

### ماهية الجماعة What is a Group

لقد استقطب موضوع الجماعات اهتمام الكتاب والباحثين من مختلف العلوم السلوكية، ونتيجة لذلك ظهرت تعريفات عديدة للجماعة، وسنسلط الضوء على بعضها فقط بما يتيح تعرف خصائص وسمات الجماعة بصورة عامة.

يعرف الكاتب (Davis) الجماعة بأنها "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها"<sup>(1)</sup>. وهذا التعريف يشير إلى عامل التفاعل بين الأفراد، وعرف كاتب آخر الجماعة بأنها "تجمع عدد صغير من الأفراد بشكل يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة (وجها لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية نفس الجماعة"<sup>(2)</sup>. وعرف كاتب ثالث الجماعة بأنها "عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يتمتعون على بعضهم البعض ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة"<sup>(3)</sup>. وأما (Kinicki, Kreitner) فقد عرفا الجماعة بأنها "مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاركون أهدافاً ومعايير جماعية ولم هوية مشتركة"<sup>(4)</sup>.

يتبين من التعريفات السابقة وغيرها أن للجماعة خصائص وسمات عامة، من أهمها ما يلي:

- عدد أفراد الجماعة محدود نسبياً ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد.
- لدى هؤلاء الأفراد هدف أو رسالة مشتركة، أي أن الجماعة تشكل لتحقيق أهداف مشتركة.
- يقوم الأفراد بأدوار (Roles) متنوعة من أجل العمل على تحقيق هذه الأهداف.
- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بصورة منتظمة شبه دائمة أثناء قيامهم بأدوارهم ليحقق أهداف الجماعة.
- كل فرد عضو في الجماعة يرى نفسه جزءاً من الجماعة.
- كل فرد عضو في الجماعة يعي ويدرك الفرد الآخر.
- كل جماعة تطور قواعد ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة، وتحدد ما هو السلوك المتوقع والمرغوب والمقبول، والسلوك غير المرغوب وغير المقبول.<sup>(5)</sup>

### أنواع الجماعات :Types of Groups

الجماعات عديدة ومتنوعة بالإضافة إلى أنها تتداخل فيما بينها. فنجد الفرد منا مثلاً عضواً في جماعة عمل في منظمة ما، وأباً، وعضواً في نقابة، أو لجنة ثقافية وغيرها. ويصنف الكتاب والباحثون الجماعات وفق معايير وأسس متعددة مثل الهدف، والحجم، ومدى الألفة ودرجة التطوع وغيرها. فهناك الجماعات الرسمية وغير الرسمية والجماعات الأولية والجماعات الثانوية، والجماعات المرجعية والجماعات العضوية، الجماعات الصغيرة والجماعات الكبيرة، ولكل نوع خصائص وتأثيره على الفرد.

ومن أهم جماعات العمل:<sup>(6)</sup>

- الجماعات الوظيفية: وتتكون كل جماعة من جميع الأفراد الذين يخضعون لإشراف وتوجيه رئيس واحد، ويمكن أن تسمى دائرة أو قسم أو شعبة، وغيرها.
- جماعة/ فريق عمل Job/ Work Team Group: وتتكون غالباً من عدة أفراد من نفس الدائرة تشكل لإنجاز مهمة أو مشروع معين.
- فريق العمل المؤقت Task Force: وتشكل هذه الجماعة من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لإنجاز مهمة أو حل مشكلة معينة لما علاقة بتلك الوحدات، وتنتهي الجماعة بانتهاء الغرض الذي شكلت من أجله.

- اللجان Committees: وهي جماعات تشكل من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة قضايا ومشكلات ذات صفة استمرارية وتهم هذه الوحدات.
- التحالفات Coalitions: وهي ليست ذات صفة رسمية وتضم مجموعة أفراد معينين بتحقيق غرض معين في سبيل التهورض بأهداف الفرد.
- وجماعات الصداقة والزمالة Friendship Group: وهي تضم أفراداً متشابهين في الخبرة والعمر والسيول والانتماءات والحالة الاجتماعية وغيرها، بهدف إشباع الحاجات الاجتماعية لدى الأفراد.
- الجماعات غير الرسمية Informal Groups: وتنشأ هذه الجماعات طوعية وتلقائياً بين الأفراد في المنظمة نتيجة التفاعل فيما بينهم، وليس بقرار من أي سلطة. ونظراً لشيوع هذه الجماعات في المنظمات وما يمكن أن تدره من دور إيجابي أو سلبى للمنظمة، فسيتم مناقشتها باختصار.

### الجماعات غير الرسمية Informal groups

لا يستطيع أي هيكل تنظيمي رسمي أن يحدد جميع العلاقات والتفاعلات التبادلية بين أفراد المنظمة، وأن يشبع جميع رغبات الأفراد وحاجاتهم وعواطفهم وانتماءاتهم، فتنشأ الجماعات غير الرسمية طوعية وتلقائياً بين الأفراد الذين تجمعهم مصالح واهتمامات وحاجات مشتركة لا يستطيع التنظيم الرسمي تحقيقها، ويمكن تصنيف الحاجات والدوافع التي تشجع الأفراد على الانضمام للجماعات غير الرسمية إلى مجموعتين رئيسيتين.

- 1- تلبية وتحقيق حاجات معينة. ومنها الارتباط والانضمام والصداقة والأمان. ويمكن للجماعات غير الرسمية أن توفر للفرد الراحة بعد المماناة من الملل والرتابة وضغوط التنظيم الرسمي. كما أن الفرد في الجماعة غير الرسمية يشعر بأنه محاط بأخرين يشاطرونه نفس التطلعات والانتماءات، مما يجعله يشعر بالأمان الشخصي، ويستطيع أن يعبر عن ذاته أمام زملائه الذين يستمعون إليه بتعاطف، بالإضافة إلى إشباع حاجات الاعتراف والتقدير والمشاركة والاتصال.
- 2- الحصول على المعلومات، ينضم الفرد أحياناً إلى جماعة غير رسمية ليتمكن من الحصول على بعض المعلومات عما يجري في المنظمة أو عما تزمع الإدارة اتخاذه من قرارات.

وهكذا نجد أن هنالك أكثر من سبب واحد يدفع الفرد في المنظمة للانضمام للجماعات غير الرسمية، وتختلف هذه الأسباب من شخص لآخر، ولكن هذه تقوم بإشباع حاجات لا يشبعها

التنظيم الرسمي بصورة كاملة. وهكذا فإن الجماعات غير الرسمية تبقى قائمة طالما تؤدي وظائف يرغبها أعضاء هذه الجماعات.

#### إمكانيات الجماعات غير الرسمية:

يمكن للجماعات غير الرسمية تحقيق فوائد كثيرة للفرد والمنظمة، على السواء، فالنسبة للفرد، تقوم الجماعات غير الرسمية بإشباع بعض حاجاته، وعلى مستوى المنظمة يساعد التنظيم غير الرسمي على إنجاز العمل في المجالات التالية: (8)

1- التنظيم غير الرسمي يعزز ويكمل التنظيم الرسمي. فالعلاقات غير الرسمية تعمل على المحافظة على المنظمة من تدمير نفسها نتيجة للتقيد الحرفي بالسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات الرسمية.

2- توفير القيم الاجتماعية الضرورية والاستقرار الضروري لجماعات العمل إذ أن الجماعة غير الرسمية تشبع حاجات الشعور والانتماء والأمان، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليص أسباب النزاع والإحباط والفشل، وتشجيع الفرد على البقاء في المنظمة.

3- تخفيف عبء العمل عن المدير، فالمدير حينما يعي أن التنظيم غير الرسمي يعمل إلى جانبه، لا يجد نفسه ملزماً بالإشراف المكثف الدقيق على العاملين للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام.

4- توفير وسيلة إضافية للاتصالات، إن ظاهرة الإشاعات مألوفة في مختلف المنظمات، ويمكن للإدارة الاستفادة من هذه الإشاعات في زيادة فاعلية الأداء والإنجاز، إذا ما حرصت على دراستها وتوظيفها لمصلحة المنظمة.

#### سليات الجماعة غير الرسمية:

من أهم السليات التي قد تنشأ عن الجماعات غير الرسمية ما يلي:

1- تعارض أهداف الجماعة غير الرسمية مع أهداف المنظمة، ومن الحقائق المسلم بها في المنظمات هو أن ما يفيد الفرد ليس بالضرورة أن يفيد المنظمة والعكس صحيح أيضاً.

2- تضارب الأدوار: أن ما يتوقعه أعضاء الجماعة غير الرسمية من أحد زملائهم قد لا يتوافق مع ما يتوقعه منه رئيسه، مما ينشأ عن ذلك تضارب في دور هذا الفرد، دوره كما يراه رئيسه المباشر ودوره كما يراه زملاؤه في الجماعة غير الرسمية.



## ماذا يعني ذلك؟

من حقائق أي منظمة أن التنظيمات غير الرسمية تتواجد إلى جانب التنظيم الرسمي، وإن هذه الجماعات يمكن أن تكون مفيدة أو ضارة للمنظمة، وتكمن المشكلة في إيجاد التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في المنظمة للوصول إلى أداء أفضل وتحقيق أهداف المنظمة وفي نفس الوقت تحقيق حاجات ورغبات الأفراد، وتقع مسؤولية ذلك بالدرجة الأولى على المدير المشرف. فعليه أن يفهم ويعي طبيعة التنظيمات غير الرسمية وقيمتها، وأن يقف على أهدافها وقيمتها وأنماط سلوك أفرادها وقياداتها (غير الرسمية). وهو مطالب بالسعي الجاد للتواصل لتوظيف هذه الجماعات غير الرسمية لخدمة أهداف التنظيم الرسمي وتحقيق أهداف المنظمة. ومفتاح النجاح في ذلك هو القائد غير الرسمي، إذ يجب على المدير/ المشرف أن يتعامل معه بمتهى الحرص والاهتمام والحصافة مع عدم إغفال الأفراد الآخرين.

## نمو وتطور الجماعات Group Development:

يجمع الكتاب والباحثون على أن الجماعات ليست ساكنة، بل دينامية تنمو وتتطور وتمر بعدة مراحل متميزة خلال حياتها، أثناء عمل الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض، مثلاً في ذلك مثل الإنسان. إنها تنمو ولكن ليس بمعنى تكبر في السن أو العمر، وإنما تزداد تماسكاً، وتشتد وتقوى روابط الثقة والتفاهم والألفة والمودة والتآزر بين الأفراد، غير أن بعض الجماعات قد لا يحالفها النجاح كثيراً فتستمر لوقت طويل مجموعة أفراد بدون روابط ومشاعر قوية وثقة وتفاعم بين الأفراد.

مع أن الكتاب متفقون على هذه الظاهرة - نمو وتطور الجماعات - ولكنهم لم يتفقوا على تحديد هذه المراحل ومدتها وتابعها وطبيعة كل منها. وتطوّرت نماذج جديفة ومنها نموذج الكاثيين (Newstrom, Davis) وهو أكثر النماذج قبولاً وواقعية، ويقترح النموذج المراحل الأربع الآتية لنمو وتطور الجماعة.

- 1- يتعرف الأفراد على بعضهم البعض، فيتعرفون مهام/ عمل الجماعة.
- 2- يتطور النزاع والخلاف حول قضايا المكانة والمنزلة، والسيطرة، والاتجاه المناسب للجماعة.
- 3- تتطور معايير وقواعد سلوكية للجماعة (Norms) تنظم وتضبط سلوك الأفراد، وتنمو مشاعر التعاون فيما بين الأفراد.
- 4- يتم تكامل الأدوار الوظيفية للأفراد، ومن ثم إنجاز الأعمال المتنوعة.<sup>(9)</sup>

واقترح الكاتبان (Ryterband, Bass) نموذجاً لتطور جماعات العمل يتكون من المراحل الأربع الآتية: (10)

1- القبول المتبادل (mutual acceptance): في هذه المرحلة بعد تكوين الجماعة، يبدأ الأعضاء بالتعرف على بعضهم البعض، ويناقشون مواضيع لا تتعلق بالعمل، ويمكن أن تتم مناقشة بعض أمور العمل. يحاول كل فرد أن يجتنب الآخر، ويكون دفاعياً. ومن ثم ينتقل النقاش إلى شؤون العمل.

2- الاتصال وصنع القرارات (Communication and decisionmaking): يناقش الأعضاء مشاعرهم وآرائهم بحرية، ويبدون نوعاً من التسامح مع الآراء المخالفة، ويستكشفون الأفكار المختلفة للتوصل إلى حل أو قرار. وهنا تبدأ عملية تطوير معايير للسلوك. وفي النهاية يتفق الأعضاء على أهداف الجماعة وتوزيع الأدوار والمهام لتحقيق هذه الأهداف.

3- الدافعية والإنتاجية (Motivation and Productivity): يتحول التركيز من المسائل والآراء الشخصية إلى نشاطات تنفيذ الجماعة، يؤدي الأفراد أدوارهم، ويتعاونون فيما بينهم، ويساعد الواحد الآخر في تحقيق الأهداف. لدى الأفراد دافعية عالية ويدعون في أعمالهم. وفي هذه المرحلة تنجز الجماعة مهامها وتنقل للمرحلة الأخيرة.

4- الرقابة والتنظيم (Control and Organization): يتم توزيع المهام بالتوافق وحسب القدرات. وفي الجماعة الناضجة تكون النشاطات غالباً تلقائية مرنة بدلاً من إخضاعها لقيود مشددة. تقوم الجماعة الناضجة بتقييم نشاطاتها والنتائج المتوقعة وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ولضمان بقاء الجماعة فعالة وناجحة يجب أن تسود المرونة، والتلقائية والتصحيح الذاتي.

أما النموذج الثالث، والأخير الذي سنتناوله فقد اقترحه الكاتب (Maples)، ويتكون من خمس مراحل متتابعة وهي: (11)

1- التكوين (Forming): حيث ينضم الأفراد للجماعة، ويتم تحديد هدفها وهيكلتها وقيادتها.

2- العاصفة (Storming): يتميز بالصراع داخل الجماعة، يقاوم الفرد سيطرة الجماعة عليه، ويرز صراع حول من يسيطر على الجماعة.

3- المعيارية (Norming): علاقات وثيقة وتماسك واضح في الجماعة.

4- الإنجاز (Performing): تعمل الجماعة بشكل تام ومقبول.

5- التعليق / الفضي (Adjourning): الإنجاز هو آخر مرحلة في الجماعات الدائمة. أما الجماعات المؤقتة ولديها مرحلة خامسة وهي التعليق (الفضي)، وهنا تستعيد الجماعة للحق (disband). ويوجه الأعضاء انتباههم إلى طي النشاطات بدلاً من التركيز على ... مستويات أداء عالية.

### خصائص الجماعة الفعالة/ الناجحة Effective/ healthy group:

غني عن القول بأن المنظمات للماصرة تعتمد أساساً على جماعات العمل في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، ونظراً لما يمكن أن تحقّقه الجماعات من نتائج هامة، إن كان على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، فقد سعى الكتاب والباحثون للتعرف على الخصائص والسمات التي تميز بها الجماعات الفعالة من غير الفعالة أو الجماعات الصحية (healthy) من غير الصحية، أو الجماعات الناجحة من غير الناجحة، ومن بين أهم الخصائص ما يلي: (12)

- الجميع يتقبل ويتفهم عمل الجماعة وأهدافها.
  - يميل مناخ الجماعة لأن يكون غير رسمي ومرح وهادئ.
  - النقاش المكثف، فالكل يشارك ولكن المشاركة تتعلق بعمل الجماعة.
  - توجد وجهات نظر مختلفة - عدم اتفاق - ولا يتم كسب الخلافات بعمل متسرع من قبل الجماعة.
  - معظم القرارات تتخذ بالإجماع.
  - النقد متكرر وصريح وغالباً هادئ.
  - يشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم.
  - رئيس الجماعة لا يهيمن عليها، وكذلك الجماعة لا تهمل الرئيس.
- أما لا يكرت Lkkert فيقترح السمات الإدارية التالية للجماعة المثالية عالية الإبداع (13).
- لدى أعضاء الجماعة المهارات المتنوعة المتعلقة بالقيادة والعضوية اللازمة للتفاعل بين القادة والأعضاء وبين الأعضاء أنفسهم.
  - توجد ثقة عالية متبادلة بين القادة والأعضاء وبين الأعضاء أنفسهم.
  - أهداف وقيم الجماعة تشكل تكاملاً وتعبيراً مرضياً لحاجات وقيم الأفراد.
  - لدى الأفراد دافعية عالية للالتزام بالقيم وتحقيق الأهداف الهامة للجماعة.
  - جميع الأنشطة التبادلية بين الأفراد، وحل المشكلات وصنع القرارات الجماعية تتم في جو مؤازر ومساند.

- رئيس الجماعة يمارس تأثيراً كبيراً في إرساء جو الجماعة من خلال مبادئه وممارساته القيادية.

- الجماعة تواقفة لمساعدة كل فرد لتطوير كامل قدراته وإمكاناته.

- كل فرد يتقبل بحماس ودون تردد الأهداف والتوقعات التي يضعها هو والجماعة لأنفسهم.

- القائد والجماعة يعتقدون أن باستطاعة كل فرد تحقيق المستحيل.

- هنالك دافعية عالية لدى كل فرد لإبلاغ الجماعة بشكل كامل وصريح جميع المعلومات الهامة المتعلقة بنشاط الجماعة.

وفي الحياة العملية نجد القليل من الجماعات التي تنمو وتتقدم حتى تحقق ذاتها وتصبح مثالية ذات فاعلية عالية، والعدد الأكبر يحقق درجات متفاوتة من النجاح أو الفاعلية، وبعض الجماعات تنمو وتتقدم ببطء أو تفشل في تحقيق أدنى مستويات الفاعلية.

ومن أهم معوقات نجاح وفاعلية الجماعات: (14)

- قيادة غير مناسبة.

- تشكيل / عضوية غير متوازنة.

- مناخ غير بناء.

- أهداف غير واضحة.

- أساليب عمل غير فعالة.

- صراحة وانفتاح غير كاف.

- أفراد غير ناضجين / غير متطورين.

- قدرات إبداعية متدنية.

- علاقات غير بناءة بين الأفراد.

## العوامل المؤثرة في نجاح وفعالية الجماعات وسلوكها:

هناك العديد من العوامل والقوى المؤثرة في دينامية الجماعة ونجاحها وفعاليتها، وسنسلط الضوء على أهم هذه العوامل.

- 1- أن تكون أهداف الجماعة واضحة وقبولة لدى جميع الأعضاء.
- 2- التفاعل **Interaction**: فمن خلال التفاعل والاتصال المكثف يستطيع الأفراد أن يتعاملوا ويتكيفوا مع بعضهم البعض وينشأ فيما بينهم شعور الانتماء للجماعة.
- 3- أنشطة الجماعة وأدوار الأعضاء فيها: يتمثل النشاط الأساس للجماعة في تحقيق أهداف محددة. ولكنه بالإضافة إلى ذلك، فإن لكل عضو فيها أهدافه (غير المعلنة) التي يسعى لتحقيقها أيضاً ولتتمكن الجماعة من تحقيق هذه الأهداف لا بد أن تقوم بأدوار ثلاثة رئيسية وهي: (15)

- الأنشطة/ الأدوار المتعلقة بإنتاج العمل **Group task**.
- الأنشطة/ الأدوار المتعلقة بالمحافظة على الجماعة **Group maintenance**.
- الأدوار التي تخدم الفرد ذاته **Self - serving**.

4- القيادة: إن من يتولى زمام الأمور في الجماعة عليه أن يوجه الجماعة ويبحثها على تحقيق الأهداف والإنجاز في نفس الوقت يحرص على بناء الجماعة والمحافظة عليها وتعزيز علاقات الموازنة والعلاقات البناءة بين الأفراد.

5- المعايير السلوكية **Norms**: تقوم الجماعة مع مرور الوقت بتطوير تاريخها وثقافتها الخاصة بها، كما تطور معايير وضوابط سلوكية واتجاهات يلتزم بها الأعضاء ويمثلون لها وينفردون بها، وهذه المعايير تشكل أداة ضغط وتأثير على الفرد ليمثل لها ويتوافق سلوكه وأفعاله وتفاعلاته معها، ويبرز دور هذه المعايير في الجماعات غير الرسمية. وقد تكون المعايير مكتوبة، أو غير مكتوبة، وتتفاوت درجة التزام الأفراد بها والامتثال لها. وقد تكون مفيدة للمنظمة (في حال تأكيد المعايير على الإبداعية والإنتاجية والجهد والانتماء... الخ)، وقد تكون نتائجها على المنظمة سلبية (إذا ما أكدت على الجمود والتعاقص وخفض الإنتاج وغيرها)، وذلك يتوقف على مضمون تلك المعايير.

تتميز معايير الجماعة بما يلي:

- تحدد ما يجب على الفرد عمله وما لا يجب عمله في مختلف المواقف.
- الثبات، حيث توفر للأفراد معايير السلوك في الحاضر والمستقبل.

- يتم تطويرها والتوصل إليها بالإجماع مما لا يستدعي رقابة محكمة للتأكد من مدى التقيد بها.

- يتم الاعتماد في تطبيق مثل هذه المعايير على وسائل جماعية لا فردية، لأن ذلك يعد الحرج أو التأثير على شخص أو جماعة صغيرة فيما لو كان ذلك مسئوليتها لوحدها.

- يعتبر الالتزام مصدراً لرضا العاملين، وذلك لأنها ذات أهمية بالغة لأعضاء الجماعة.<sup>(16)</sup>

6- التماسك **Cohesion**: ويعني ترابط أفراد الجماعة وتوحيدهم واستعداد كل منهم لمساعدة الآخر... وستحدث عن هذا الجانب بالتفصيل لاحقاً.

7- عملية صنع القرارات وحل المشكلات، تتوقف فاعلية الجماعة على الأسلوب السائد في صنع القرارات وحل المشكلات، هل يتم صنع القرارات وحل المشكلات بصورة عامة بأسلوب جماعي أم بأسلوب مفرد، ويقدر ما متاح للأفراد حرية المشاركة الفعلية في صنع القرارات وحل المشكلات تزداد فاعلية المنظمة وفرص نجاحها.

8- نمط الاتصال في الجماعة: إذا كانت الجماعة تشكل آلية لصنع القرارات وحل المشكلات، فإن انسياب المعلومات وتدفقها ييسر وسلاسة في جميع الاتجاهات، يعتبر أمر حيوي لعمل الجماعة. وكل شيء يعيق تدفق المعلومات سوف يحد من فاعلية الجماعة. ويمكن القول بأن الالتزام بخطوط السلطة والتسلسل الإداري في تدفق المعلومات لا يلي حاجات الجماعة، في حين أن شعور الفرد بحرية المشاركة وحرية التحدي، والتعبير عن آرائه يؤثر إيجاباً على تدفق المعلومات، ومن بين العوامل التي تؤثر في فاعلية الجماعة أيضاً<sup>(17)</sup>.

1- وجود أفراد من الجنسين أعضاء في نفس الجماعة، فقد تتطور وتنمو اتجاهات التميز لدى كل جنس نحو الجنس الآخر، مما يؤثر سلباً على تماسك الجماعة.

2- كلما ضمت الجماعة الواحدة أفراداً يتميزون كلهم بقدرات ومهارات فائقة، أدى ذلك إلى تحقيق أداء أفضل للجماعة الواحدة ولكن من شأن توزيع القدرات العالية على عدة مجموعات بحيث تضم كل جماعة قدرات عالية وأخرى متدنية، فيمكن أن يؤدي ذلك إلى:

- تحسين مستوى أداء جميع الوحدات.

- تطوير وتدريب المواهب الجديدة.

9- عوامل خارجية: الجماعة هي جزء من المنظمة وتتأثر بمختلف التغيرات التنظيمية الداخلية (سياسات، وإجراءات، استراتيجيات... الخ) وتتأثر أيضاً بالبيئة الخارجية. ويمكن تلخيص العوامل والمؤثرات التي تحدد فاعلية الجماعة وسلوكها بما يأتي:<sup>(18)</sup>

- 1- العوامل الخارجية المفروضة على الجماعة (عوامل تنظيمية وخارجية).
- 2- موارد أعضاء المنظمة (القدرات والمهارات والاتجاهات.... لدى الأعضاء).
- 3- هيكلية الجماعة (الأدوار، المعايير، الخضوع والأمثال للجماعة، نظم المراكز - Status Systems - حجم الجماعة، تماسك الجماعة.
- 4- عمليات الجماعة (القيادة، صنع القرارات، إدارة الصراعات، الاتصالات).
- 5- مهام الجماعة (مدى تعقد وترابط المهام والواجبات المنوطة بالجماعة).

### تماسك الجماعة Group Cohesion :

يشير المصطلح إلى درجة الترابط والتقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد، ومدى الجذب إلى الأعضاء لبعضهم البعض، واستعداد كل فرد لمساعدة وموازرة الغير... مدى شعور الأفراد بـ (نحن)، مدى الولاء والتلاحم والتكاتف بين أفراد الجماعة، ومن العوامل المؤثرة في تماسك الجماعة<sup>(19)</sup>.

- 1- المنزل/ المكانة: كلما تمتعت الجماعة بمكانة أو مركز أعلى زادت درجة تماسكها.
- 2- نجاح الجماعة في القيام بأدوار العمل وأدوار المحافظة على الجماعة يزيد تماسكها.
- 3- حجم الجماعة: كلما سمح الحجم للأفراد وأتاح لهم فرصة التفاعل الكثيف وجهاً لوجه زادت درجة تماسك الجماعة.
- 4- التماثل Homogeneity: كلما زاد تماثل الأفراد في الخصائص والاتجاهات والقيم وغيرها زادت درجة التماسك لدى الجماعة.
- 5- انعزال الجماعة عن الجماعات الأخرى يزيد تماسكها.
- 6- وجود تهديدات وخطوط خارجية تهدد الجماعة يزيد تماسكها.
- 7- قيام القائد بإيجاد مناخ يحتم على الأفراد التعاون فيما بينهم لإنجاز العمل، بدلاً من التنافس، يزيد التماسك.
- 8- وجود أهداف واضحة ومحددة يتفق عليها الأعضاء يزيد درجة تماسك الجماعة.
- 9- تناسب أهداف الجماعة مع أهداف الأفراد يساعد على زيادة تماسك الجماعة.

### أهمية تماسك الجماعة:

يعتبر تماسك الجماعة وترابطها من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها. ومن النتائج الإيجابية لتماسك الجماعة: تحقيق رضا أكبر للعامل وتحسين مستوى أدائه وإنتاجية أعلى للمنظمة. وكلما زاد تماسك الجماعة زادت احتمالات مشاركة أعضائها لنفس الاتجاهات والقيم

وإنحاط السلوك، ويساعد تماسك الجماعة قيام الجماعة على ممارسة الضغط على الأفراد غير المتزمين وغير الخاضعين للجماعة، من أجل الامتثال لمعايير الجماعة.

ويخلص لوثانز (Luthans) نتائج تماسك الجماعة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة كما يلي: (20)

التأثير على فاعلية المنظمة	التأثير على فاعلية الفرد
- إنجاز الأعمال التي لا يمكن لأدائها من قبل الأفراد أنفسهم.	- مساعدة الفرد في معرفة ذاته وما يتعلق بالمنظمة.
- استقطاب المواهب والمهارات لمعالجة مشكلات صحيحة.	- المساعدة في اكتساب مهارات جديدة.
- تشكل أداة لصنع القرارات مما يتيح ظهور آراء جديدة.	- الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليها منفرداً.
- تسهيل عملية تغيير سياسات وإجراءات المنظمة.	- تلبية حاجات شخصية هامة، وخاصة، حاجات القبول والانتماء.
- تسديد من استقرار المنظمة عن طريق نقل للقيم والمعتقدات المشتركة للممارسين الجدد.	

#### الأثار السلبية للتماسك الشديد:

حذر عدد من الباحثين والكتاب من المغالاة والإنراط في درجة تماسك الجماعة، ونوهوا إلى بعض الأثار السلبية التي يمكن أن تنشأ نتيجة التماسك العالي جداً في الجماعة، ومن بين أهم النتائج السلبية:

1- التفكير الجماعي **Group think**: فالجماعة التماسكية جداً تشدد على الامتثال والالتزام بالمعايير القرارات الاجماعية، نتيجة للضغط المتزايد على الفرد، يتولد لدى الفرد/ الخنوع والخضوع الزائد، ويتنفي إلى حد كبير التفكير المستقل وروح الإبداع لديه، ولا تسعى الجماعة لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة، ويتم كبت وجهات نظر الأقلية ووجهات النظر المخالفة، وقد تكون نتائج التفكير الجماعي هذا مدمرة. لذا فإن على الجماعة أن تسمح للأقلية حرية إبداء وجهات نظرها وتشجيعها على ذلك ومنحها المشروعية. (21)

ويرى الكاتبان Kinicki , Kreitner بأن نمط التفكير الجماعي يؤدي إلى عيوب وسلبات في عملية صنع القرارات، ومن أهمها:

- بدائل قليلة.
- عدم إعادة النظر في البدائل المفضلة.



- عدم إعادة النظر في البدائل المرفوضة.

- رفض آراء ذوي الخبرة.

- انتقاء متحيز للمعلومات.<sup>(22)</sup>

## 2- تصاعد الالتزام **Escalating Commitment**: وهذه النتيجة ترتبط بالتفكير

الجماعي، حيث من المحتمل جداً أن يستمر أفراد الجماعة في تطبيق إجراء ما على الرغم من أن الدلائل تشير إلى إمكانية فشله.<sup>(23)</sup>

3- إن النتائج السلبية التي تقترب على التماسك الشديد في الجماعة لا تقتصر فقط على أفراد الجماعة، وعلى عملية صنع القرارات فيها، بل تمتد للمنظمة بكاملها، فالجماعات المتماسكة جداً تميل نحو عدم التعاون وعدم التنسيق مع الجماعات الأخرى، وتطوير معايير وقواعد انعزالية عن الجماعات الأخرى، وتركيز اهتمامها على قضايا الجماعة دون الأخذ في الاعتبار الجماعات الأخرى في المنظمة. وهو كله يؤثر سلباً على مستوى الأداء العام للمنظمة.

## تأثير الجماعة على الفرد:

الجماعات بدون استثناء تتطلب من أعضائها الامتثال وذلك من أجل ضمان بقاء الجماعة وسلامتها والمساعدة على تحقيق أهدافها، كما أنه حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على ما توفره من مزايا ومكاسب، عليه أن يلتزم بما تضعه من ضوابط ومعايير سلوكية ويمثل لها، وهكذا تؤثر الجماعة على الفرد وإدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده وإنتاجيته في العمل، ولكن كيف تؤثر الجماعة على الفرد؟.

يشير الكاتب (Fulmer) إلى أن الجماعة تستطيع التأثير على الفرد إيجاباً أو سلباً اتجاه المنظمة، بواسطة الوسائل الثلاث الآتية:<sup>(24)</sup>

1- ضغط الجماعة (**Group Pressure**): إن شعور الفرد بمدى تقبل الجماعة له يلعب دوراً هاماً في كل قرار يتخذه الفرد. فالكثير من أعمالنا وتصرفاتنا تتأثر كثيراً بخوفنا مما سيقوله الغير، مع أن هؤلاء الآخرين قد يكونون غير مهتمين، ولكن ضغط الجماعة يتواجد دوماً في ذهن الفرد.

2- تطبيق العقاب **Group Enforcement**: وهو امتداد لضغط الجماعة، ولكنه فعلي وحقيقي، أي تقوم الجماعة بإزالة العقوبة بأحد الأفراد غير الملتزمين بمعايير الجماعة المتفق عليها، فمثلاً إهمال الفرد وعزله وعدم قبوله من الجماعة.

3- **القيم الشخصية Personal Values:** تطور الجماعات غالباً نظم قيم Value Systems لأفرادها، فتصبح أهداف الجماعة وأراؤها مقبولة من قبل الفرد أديباً وأخلاقياً.

ويضيف كاتب آخر الأدوات والأساليب التالية التي تستطيع بها الجماعة التأثير على الفرد: (25)

1- المدعمات الاجتماعية: قبول أو رفض لسلوك فرد معين من خلال الثواب والعقاب.

2- التحكم في المعلومات المتاحة للفرد.

3- توفير نماذج للاقتداء، قيام بعض الأعضاء بالبرزن في الجماعة بالتصرف بطريقة معينة تهدف أن يقتدي به بقية الأعضاء.

هذا ويتفاوت مدى تأثير الجماعات على أفرادها، كما يتفاوت تأثير الجماعة الواحدة من عضو لآخر. وهناك عوامل عديدة تؤثر في تحديد درجة وقوة التأثير هذه، بعضها يتعلق بالجماعة وبعضها يتعلق بالفرد، ومن أهم هذه العوامل تماسك الجماعة، ومدى أهمية الجماعة بالنسبة للفرد، ومدى حاجة الجماعة للموازنة والمساندة الجماعية من أجل تحقيق أهدافها، ومدى تأكيد الفرد من إيقاع العقوبة عليه في حال مخالفته، ومدى ثقة الفرد بنفسه.

### **السلوك الجماعي Group behavior؛**

في إطار الاهتمام بدراسة سلوك الجماعات وتأثيره على الفرد والمنظمة تطرق الباحثون والكتاب إلى أهمية مشاركة الأفراد من خلال الإدارة بالمشاركة (Participative Management) والقيادة الجماعية Group Leadership والقرار الجماعي Group Decision Making، وحل المشكلات الجماعي Group Problem Solving، والمسؤولية الجماعية Group Responsibility. وجميعها تؤكد على أهمية وضرورة مشاركة الفرد بصورة فاعلة في تسيير أعبال الجماعة، وهذا الأمر يشهد في الوقت الحاضر اهتماماً متجدداً أو يقظة نظراً لتدني الإنتاجية في كثير من المنظمات، وتزايد المنافسة الحادة، وتعقد المشكلات التنظيمية والإدارية، وازدياد عدم التأكيد التنبؤي، هذا بالإضافة إلى عامل آخر هام جداً، وهو نجاح النموذج الياباني في الإدارة الذي يعتمد أساساً على العمل الجماعي.

### **فرق العمل (Work Teams)؛**

تزايد باسطراد شعبية الفرق وانتشارها في المنظمات المعاصرة، وكذلك اهتمام الكتاب والباحثين والممارسين. وسبب هذا الانتشار المتزايد هو أن الأبحاث والدراسات قد أكدت على أنها تحقق مستويات أدائية عالية تفوق كثيراً ما يحققه الأفراد أو الجماعات التقليدية. وفي ظلّ التحديات الكبيرة والمنافسة الحادة التي تشهدها المنظمات المعاصرة، لا بد لأي منظمة من المنافسة بكفاءة

وقاعلية، الأمر الذي يتطلب الاستفادة المثلى من الموارد البشرية التي تعتبر الآن أهم مصدر ميزة تنافسية. وقد وجدت المنظمات أن فرق العمل تسمح بدمج وتزاوج القدرات والمهارات والمعرفة والحكمة والخبرات المتنوعة لدى الأفراد وبالتالي تحقيق الاستفادة الأفضل من الموارد البشرية. كما أن فرقي العمل أثبتت أنها أكثر مرونة وتكيفاً واستجابة للتغيرات من الوحدات أو الجماعات التقليدية. إضافة إلى ذلك فإن فرق العمل لديها القدرة على التكوين والتجميع، والانتشار وإعادة التركيز والحل بسرعة.

### ماهية فريق العمل وفوائده:

يعرف فريق العمل بأنه "عدد صغير من الأفراد يمتلكون مهارات مكتملة تكمل بعضها بعضاً، ومُلتزمون بفرض مشترك وأهداف أدائية مشتركة، ويعملون بأسلوب/ منهج يتحملون اتجاهه المساواة المتبادلة والمشاركة" (25).

وفي تعريف آخر "هو مجموعة من الأفراد يعملون بجهد مكثف لتحقيق هدف محدد مشترك باستخدام التعاون/ التداؤب الإيجابي، والمساواة الفردية والمتبادلة، والمهارات المكتملة لبعضها البعض" (26).

ويتضح من التعريفين السابقين، وغيرهما، أن عدد أعضاء الفريق محدود، ولديهم مهارات عالية متنوعة تكمل بعضها البعض، يشتركون في هدف معين ويلتزمون بتحقيق هذا الهدف ببذل أقصى جهد والحرص على التعاون الوثيق، والمسؤولية عن تحقيق الهدف متبادلة ومشتركة. ويميز أحد الكتاب بين فريق العمل والجماعة التقليدية على النحو الآتي: (27)

جانب الاختلاف	الجماعات التقليدية	الفريق
فئات العمل	فئات/ أنواع عديدة وضيقة المجال	فئة/ فئتين واسعتين/ عريضتين
السلطة	الرئيسي يسيطر على الأعمال اليومية	الفريق يسيطر على الأعمال اليومية
نظام العوائد	يعتمد على نوع العمل، والأداء الفردي، والأقدمية	يعتمد على أداء الفريق وعمق مهارات الفرد

ومن بين أهم الفوائد/ المزايا التي يمكن أن يحققها الفريق: (28)

- تحسين الأداء: زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة، تحسين خدمة الزبائن.
- منفعة العاملين: تحسين نوعية حياة العمل، تقليص ضغوط العمل.
- تخفيض التكاليف: تقليص نسبة الدوران الوظيفي، وتخفيض إصابات العمل.
- تعزيز المنظمة: زيادة الإبداع والمرونة.

## أنواع فرق العمل:

تتواجد في المنظمات أنواع متعددة من فرق العمل والتي قد يخترق بعضها حواجز الإدارات/ النشاطات والمستويات التنظيمية المختلفة. وبعضها ينشأ تلقائياً في المنظمات التي تسمح وتشجع تطبيق أنواعاً مختلفة من برامج التمكين والمشاركة. وبعضها الآخر يتم تكوينه من قبل الإدارة. وتقوم هذه الفرق بأعمال متنوعة من بينها تطوير منتجات وخدمات جديدة، حلّ المشغلات، تقديم الخبرة والمشورة، تقديم خدمات صنع القرارات، تنسيق المشاريع وغيرها. ومن أنواع الفرق الشائعة في المنظمات المختلفة: (29)

- 1- فريق حل المشكلات Problem-solving team: ويضم 5-12 فرداً عادة، ويشكل من نفس النشاط/ الدائرة من أجل تحسين العمل أو حل مشكلات محددة.
- 2- فريق التسيير الذاتي Self-management team: يعمل هذا الفريق بدون مدير، والفريق مسؤول عن عملية/ جزءه بكامله.
- 3- فريق متعدد/ عابر الوظائف Cross-functional team: ويتكون من عدد من الخبراء في تخصصات مختلفة ويعملون معاً لإنجاز مهام متنوعة.
- 4- الفريق الافتراضي Virtual team: لا يلتقي أعضاء الفريق مباشرة وجهاً لوجه، وإنما يستخدمون تقنيات الحاسوب والاتصالات الإلكترونية لربطهم (لكن الأعضاء متشرون في مواقع عدة) من أجل تحقيق هدف مشترك. ويقوم الأفراد بالانضمام للفريق والاجتماعات والخروج منها كلما دعت الظروف.
- 5- فريق الإدارة Management team: ويتكون من المديرين في مختلف النشاطات ويقوم بتنسيق أعمال الفرق المختلفة.
- 6- فريق العمل Work team: ويضم جميع الأفراد العاملين في مجال معين، وغالباً يكون دائماً نسبياً، ويقومون بالأعمال اليومية ويقررون كيف يتم إنجاز العمل.
- 7- حلقة الجودة Quality Circle: وهي جماعة صغيرة من العاملين في نفس النشاط/ المجال يجمعون بانتظام لمناقشة مشكلات العمل واقتراح الحلول المناسبة لها.

## متطلبات وخصائص الفريق الفعال:

ليست كل فرق العمل في المنظمات المختلفة ناجحة وفعالة وتحقق ما أشرنا إليه سابقاً من فوائد ومزايا، بل إن بعضها يكون فاشلاً ومحبطاً لأمال الإدارة. وحتى يكون الفريق ناجحاً وفعالاً، يجب أن تتوفر فيه المتطلبات والخصائص الآتية:

- 1- أهداف واضحة ومقبولة من الفريق ويلتزم الجميع بتحقيقها.
  - 2- توافر الأعضاء المناسبين ذوي المهارات والقدرات اللازمة لعمل الفريق.
  - 3- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.
  - 4- التزام موحد، الجميع يكرسون جهودهم ويضاعفونها لتحقيق الأهداف.
  - 5- اتصالات جيدة بين الأعضاء.
  - 6- مهارات عالية في التفاوض لدى الأعضاء. لديهم القدرة على التكيف والتعديل ومواجهة الاختلافات والتوفيق فيما بينها.
  - 7- قيادة مناسبة.
  - 8- دعم وموازرة داخلية وخارجية. <sup>(30)</sup>
- إن التحول والانتقال من العمل أفراداً إلى العمل الفريقي يتطلب من العاملين التعاون فيما بينهم، وتقاسم المعلومات والمعرفة، ومواجهة الاختلافات وإخضاع مصلحة الفرد الذاتية لمنفعة ومصلحة الفريق العليا. <sup>(31)</sup>
- ويجب على الإدارة أن لا تتوقع نتائج إيجابية ملموسة سريعاً، بل لا بد من مرور بعض الوقت على تكوين الفريق حتى يثنى له تحقيق النتائج المرجوة.

## أسئلة للمراجعة والمناقشة

- 1- اذكر خصائص/ سمات عامة لجماعة العمل؟
- 2- عدّد أنواع الجماعات في المنظمات.
- 3- لماذا تنشأ الجماعات غير الرسمية في المنظمات؟
- 4- ناقش إيجابيات وسلبيات الجماعات غير الرسمية؟
- 5- الجماعات غير الرسمية دائماً هدامة وضارة بالمنظمة، ويجب القضاء عليها. هل توافق على ذلك، أم لا؟ علّل إجابتك.
- 6- ما المقصود بتطوّر الجماعة؟
- 7- ناقش نموذج الكاتبين (Newstrom, Davis) بشأن تطوّر الجماعة؟
- 8- اشرح نموذج (Ryterband, Bass) حول تطوّر الجماعة؟
- 9- ناقش نموذج (Maples) في تطوّر الجماعة؟
- 10- ما هي أوجه الشبه والاختلاف بين النماذج الثلاثة؟
- 11- عدّد أهم خصائص/ سمات الجماعة الفعالة/ الناجحة.
- 12- اشرح أهم العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية الجماعة وسلوكها.
- 13- ماذا نعني بـ تماسك الجماعة؟ وما هي أهم العوامل المؤثرة في التماسك؟
- 14- ناقش تأثير تماسك الجماعة على الفرد؟
- 15- كيف تؤثر الجماعة على فاعلية المنظمة؟
- 16- ناقش أهم الآثار السلبية للتماسك الشديد داخل الجماعات؟
- 17- ما الفرق بين فرق العمل والجماعات/ الوحدات التقليدية في المنظمات؟
- 18- ما هي فوائد فرق العمل؟
- 19- اذكر أهم أنواع فرق العمل في المنظمات؟
- 20- عدّد أهم متطلبات وخصائص فريق العمل الفعال؟

## قائمة المراجع

- (1) Keith Davis and John Newstrom (1989), *Human Behavior at Work*, 8th ed., New York: McGraw-Hill Nook Co., P. 266.
- (2) كامل محمد المغربي (1994) السلوك التنظيمي، عمان: دار الفكر، ص 175.
- (3) أحمد ماهر (1993)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: كلية التجارة، ص 266.
- (4) Robert Kreitner and Angelo Kinicki (1992), *Organizational Behavior* 2nd ed., Homewood, Ill.: IRWIN, p. 332.
- (5) محمد قاسم القريوتي (1997)، السلوك التنظيمي، طبعة ثانية مطورة ومفحة، عمان: مكتبة دار الشروق، ص 119.
- (6) Fred Luthans (1989), *Organizational Behavior*, 5th ed., New York: McGraw-Hill Book Co., pp. 373-375. وانظر أيضاً ماهر، نفس المرجع، ص ص 266-267.
- (7) Davis and Newstrom, *Human Behavior at Work*, pp. 267-268.
- (8) Ibid. pp. 266-267.
- (9) Kreitner and Kinicki, *Organizational Behavior*, pp. 324-325.
- (10) Morehead and Griffin, op. cit., pp. 296-297.
- (11) Robbins and Coulter, op. cit., p. 371.
- (12) Robert Fulmer (1983). *The New Management*, 3rd ed., New York: Macmillan Publishing Co., pp. 239-240.
- (13) Rensis Likert in Dacis A. Kolb et al, *Organizational Psychology*, 2nd ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc., p. 202.
- (14) Mike Smith, ed. (1991), *Analyzing Organizational Behavior*, London: Macmillan, p. 173.
- (15) Kreitner and Kinicki, *Organizational Behavior*, p. 382.
- (16) القريوتي، نفس المرجع، ص ص 127-128.
- (17) Kreitner and Kinicki, *Organizational Behavior*, pp. 335-336.
- (18) Robbins and Coulter, op. cit., pp. 373-383.
- (19) Luthans, *Organizational Behavior*, p. 378.
- (20) Ibid., p. 375.
- (21) Ibid. p. 383.
- (22) Kreitner and Kinicki, *Organizational Behavior*, p. 340.
- (23) Davis and Newstrom, *Human Behavior*, p. 274.
- (24) Fulmer, *The New Management*, pp. 244-246.
- (25) أحمد صقر عاشور (1990) السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص ص 254.

- (26) Katzenbach, John and Smith, Douglas (1993). *The Wisdom of teams: Creating the High Performance Organization*, Boston: Harad Business School Press, pp. 179-184.
- (27) Robbins and Coulter, op. cit., pp 383.
- (28) Morehead and Griffin, op. cit., p. 326.
- (29) Ibid., p. 328.
- (30) Robbins and Coulter, op. cit., pp. 384; Morehead and Griffin, op. cit. p. 331.
- (31) Robbins and Coulter, op. cit., pp. 386.
- (32) Ibid.



# الوحدة الثامنة

## الصراع التنظيمي

### Organizational Conflict

- ماهية الصراع التنظيمي
- الصراع على مستوى الفرد
- الصراع بين الأفراد (ضمن الجماعة)
- الصراع بين الجماعات.
- مراحل عملية الصراع
- نتائج وأثار الصراع
- سلوك الجماعات المتنازعة
- زيادة فرص التعاون وتقليص النزاع
- إدارة الصراع
- الخلاصة
- السياسة والسلوك السياسي
- أسباب السلوك السياسي
- أساليب وفنون السلوك السياسي
- إدارة السلوك السياسي السليم

### أهداف الوحدة

- ☐ توضيح مفهوم النزاع التنظيمي وحتميته ومستوياته.
- ☐ شرح أسباب النزاع على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة (بين الجماعات).
- ☐ وصف سلوك الجماعات المتنازعة.
- ☐ شرح آثار ونتائج النزاعات التنظيمية.
- ☐ وصف طرق، ووسائل زيادة فرص التعلون في المنظمة.
- ☐ شرح أساليب تسوية النزاعات التنظيمية.
- ☐ توضيح مفهوم السلوك السياسي، وأسبابه واساليبه وسبل معالجته.

## الوحدة الثامنة

### الصراع التنظيمي

### Organizational Conflict

#### ماهية الصراع التنظيمي:

تتناول هذه الوحدة ظاهرة النزاع التنظيمي، ويستخدم البعض مصطلحات عديدة مترادفة للدلالة على هذه الظاهرة، ومن بينها الاحتكاك والنزاع والتعارض والصراع، وحينما يسمع البعض كلمة الصراع فقد يتصور حالة حرب أو فوضى أو عراك. وهذه حالات متطرفة، ولكن المديرين يواجهون يومياً حالات معقدة وغير عنيفة من الجدل والنقد وعدم الاتفاق. ويمكن أن ننظر للنزاع على أنه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي، ويستند إلى ندرة القوّة، والموارد، والمركز الاجتماعي، والاختلاف في النظم القيمة<sup>(1)</sup>.

تتفرع المنظمات على اختلاف أنواعها بإغماز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات، وقد أشرنا في مناقشة حركية الجماعة أن التفاعل بين الأفراد هو أحد أهم عناصر ومكونات هذه الحركية، وحينما هناك تفاعل بين الأفراد، فإن ظاهرة النزاع أو الصراع حتمية، وهي شائعة في الجماعات والمنظمات، يمثل شبح التعاون والتماسك الاجتماعي، بل وأكثر، ويجمع الكتاب والباحثون على أن للنزاع نتائج الإيجابية والسلبية، ويأته لا ينبغي أن ينظر إليه دائماً بأنه أمر غير مرغوب فيه أو سلوك يجب القضاء عليه.

#### مستويات النزاع:

النزاع في المنظمات قد يحدث على مستوى الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات وستناقش الوحدة النزاع على المستويات الثلاثة، ومسببات النزاع، ونتائجه وآثاره، وسبل تقليصه ومعالجته.

#### أولاً- النزاع على مستوى الفرد (Intraindividual Conflict):

نادراً ما يستطيع فرد ما أن يحقق أهدافه وطموحاته ويشبع حاجاته ورغباته بيسر وسهولة دوناً صعوبات أو معوقات أو إحباطات تسبب لدى الفرد شعوراً بالتعارض والنزاع الداخلي. ولهذا النزاع علاقة مباشرة بضغط العمل التي ستم مناقشتها في وقت لاحق. ولكن ستناقش هنا السببات والعوامل التي تساعد على نشوء هذا النزاع والتعارض لدى الفرد.

## 1- الإحباط:

يواجه الإنسان حالة إحباط حينما يقف عائق ما دون وصوله وتحقيقه لهدف أو غاية معينة يسمى إليها بدافع تالية حاجات معينة. فحينما يشعر الفرد بتقص أو حاجة ما، فإن سلوكه وأفعاله تكون مدفوعة وموجهة صوب هدف أو حافز معين لتلبية هذه الحاجة. فإذا ما ظهر عائق ما أمام تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز فإن ذلك يؤدي إلى ما يسمى بحالة إحباط وهنا يلجأ الفرد إلى السلوك الدفاعي، الذي يتخذ صوراً وأشكالاً عديدة، ومن أهمها: <sup>(2)</sup>

- |                   |                                       |
|-------------------|---------------------------------------|
| - العدوانية       | - الانسحاب والتخلي عن الهدف أو الحافز |
| - أحلام اليقظة    | - الجمود/ التسمر                      |
| - الإحلال         | - المساومة                            |
| - الكبت اللاشعوري | - التعويض                             |
|                   | - التعبير                             |

والإحباط ليس بالضرورة دائماً سلبياً، بل يمكن أن يكون له نتائج إيجابية، فقد يدفع المرء إلى السعي المتواصل، والعمل الدؤوب الحثيث والمثابرة للوصول إلى الهدف.. وبهذا يتحسن أدائه وإنتاجيته <sup>(3)</sup>.

## 2- تعارض أهداف الفرد:

أما المصدر الرئيس الثاني للنزاع لدى الفرد والشائع أيضاً فيتمثل بأهداف الفرد. والاختلاف بين الإحباط وتعارض الأهداف، هو أنه في حالة الإحباط يسعى الفرد لتحقيق هدف معين ولكن عائقاً يحول دون ذلك أما في حالة تعارض الأهداف، فإن لدى الفرد دافعين أو أكثر يعمق أحدهما الآخر.

وهنا يواجه الفرد ثلاثة أنواع من تعارض الأهداف:

- أ- حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منها فوائد ومزايا، ولكنها غير مترابطة. فالمشكلة هنا تعارض في الإقدام لتحقيق أي الأهداف. وهذا التعارض بسيط لا يسبب قلقاً أو ضغطاً يذكر للفرد.
- ب- الحالة الثانية من تعارض الأهداف هي حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدف معين، وفي نفس الوقت مدفوعاً لتجنب هذا الهدف ذلك لأن نفس الهدف له مزايا وعيوب بالنسبة للفرد. أو قد يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدفين أو أكثر ولكل منها مزاياه وعيوبه. وهذا النوع من تعارض الأهداف هو الأكثر شيوعاً في المنظمة.

ج- وأخيراً، حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منهما سلبيات وعيوب ولكن بدون مزايا.

جميع الأنواع الثلاثة من تعارض الأهداف لدى الفرد موجودة في مختلف المنظمات، ولكن بدرجات متفاوتة. وقد تكون جميعها مفيدة للمنظمة. على أنه ينبغي إعطاء اهتمام زائد للنوعين الثاني والثالث، وإيجاد توافق، وليس تنازع، بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة<sup>(4)</sup>.

### 3- تعارض الأدوار وغموضها Role Conflict and Ambiguity:

ذكرنا سابقاً أن أي إنسان منا يتسبب لجماعات عديدة، وهذه تتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متضاربة. فالموظف قد يكون أباً وعضواً في نقابة مهنية، وعضواً في جمعية ثقافية أو تعاونية وغيرها. وتتوقع كل جماعة منه أن يقوم بدور ما، وقد يكون هنالك تعارض بين توقعات الجماعات المختلفة.

ومن ناحية أخرى، من المألوف أن نجد في المنظمات كثيراً من الأفراد من لا يفهم دوره وطبيعة مهامه ومسؤولياته، والنتائج المطلوب تحقيقها (غموض في الدور)، وفي هذه الحالة (غموض الدور) تقع على عاتق المشرف مسؤولية توضيح مهام وواجبات الفرد والتأكد من أن كل فرد يعمل معه وتحت إشرافه يفهم ويستوعب جيداً وبصورة كاملة وشاملة دوره وعلاقة هذا الدور بالآخرين.

### 4- مشكلات العمل:

يشعر الفرد بتعارض وتوتر داخلي نتيجة لوجود بعض المشكلات في العمل، ومن أمثلة تلك المشكلات:<sup>(5)</sup>

- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
- عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.
- عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل الحل.
- عدم رضا العامل في عمله.
- تعارض بعض أساليب وإجراءات العمل.
- تعارض أساليب العمل مع اعتقادات الفرد.
- سياسات وظروف العمل.
- عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.
- عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة.

## ثانياً- النزاع بين الأفراد (ضمن الجماعة) Intragroup/Inter individual Conflict

إذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية، فإن النزاع بين الأفراد يصبح أمراً حتمياً، مهما بلغت درجة تماسك الجماعة، فلا يزال الأفراد لهم شخصياتهم ومدركاتهم وقيمهم واتجاهاتهم ورغباتهم وحاجاتهم التي تختلف قليلاً أو كثيراً فيما بينهم، مما يجعل الاختلافات وبالتالي النزاع بين أفراد الجماعة شيء طبيعي وحتمي. والأفراد في الجماعات يتعاونون بدرجات متفاوتة من تعاون كامل إلى منافسة ونزاع كاملين.

تتعدد أشكال وصور النزاع بين الأفراد فقد يكون منصباً على السلطة، أو على المركز الاجتماعي، أو يتركز على الحصول على نصيب أكبر من العوائد والمكافآت.

وهذه الأشكال وغيرها من النزاع تتضمن نوعاً من المنافسة بين أطراف النزاع على موارد محدودة.

إن وجود نزاع بين طرفين يعني بأن هناك عدم اتفاق/ أو تنافس بين طرفي النزاع تجاه موقف/ شيء معين. إن هذا الموقف الموضوعي لا يفسر في حد ذاته النزاع الذي يديه طرفا النزاع، إذ أن هنالك عاملاً هاماً يلعب دوراً هاماً وهو المتغيرات المعرفية والإدراكية التي تحدد وعي الأطراف بالتناقض<sup>(6)</sup>. فإذا ما أدرك طرف ما بأن ثمة ضرر أو خسارة قد لحقت أو ستلحق به من جراء سلوك الطرف الآخر، فإن من شأن ذلك أن يحدد بدوئة كبيرة الموقف أو السلوك الذي يديه الطرف الأول.

وبلخص عاشور دور العوامل الإدراكية والمعرفية في التأثير على نشأة الصراع في عاملين.

- 1- تقدير الضرر والخسارة: فكلما كان تصور طرف النزاع لمقدار الضرر أو الخسارة المحققة بالنسبة له كبيرة، كلما زاد شعوره بالتناقض بين موقفه وموقف الطرف الآخر.
- 2- مصدر الضرر أو الخسارة، فكلما كان إدراك أحد الأطراف بأن مصدر الضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة له هو الموقف الذي اتخذته أو السلوك الذي قام به طرف آخر، كلما زاد شعوره بالنزاع بينه وبين هذا الآخر.

كل ذلك يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه إدراك الفرد لذاته أولاً وإدراكه للأشخاص الآخرين وللموقف. فالإدراك الصحيح الموضوعي وبخاصة الإدراك الاجتماعي (إدراك الفرد لغيره)، يقلل بلا شك من حالات النزاع بين الأفراد. ويذكر أحد الكتاب في هذا المجال أن مقدرة الفرد على إدراك الغير والحكم عليهم بشكل صحيح يسهل التكيف التبادلي بين الأفراد بصورة سلسة وفاعلة. وهذا ينطبق بشكل خاص على المديرين والمشرفين الذين يتوجب عليهم الحرص على الإدراك بشكل سليم والحد قدر الإمكان من النهج غير الموضوعي في إدراك الغير<sup>(7)</sup>.

## مصادر وأصباى النزاع بين الأفراد:

أشرنا سابقاً إلى أن النزاع هو منافسة على السلطة، أو الموارد المحدودة أو المكانة الاجتماعية. ويوجه عام ينشأ النزاع بين الأفراد لأسباب عديدة، وأهمها: <sup>(8)</sup>

- تغييرات تنظيمية.
- صدام بين الشخصيات.
- نظم قيمة مختلفة.
- وجود خطر يهدد المكانة/ المنزل.
- مدركات ووجهات نظر متباينة.
- بعض النزاعات تكون رداً على إجراءات تتخذها المنظمة.

## دور المشرف في تنمية التعاون بدلاً من المنافسة:

يستطيع المشرف أن يلعب دوراً هاماً في تطوير التعاون بين أفراد الجماعة، والمعمل بروح الفريق، وبذلك يعمل على تقليص النزاعات من خلال: <sup>(9)</sup>

- تمثيل الجماعة بعناية في إطار احتياجات المنظمة.
- تعزيز التعاون بدلاً من المنافسة بين الأفراد.
- الاعتراف بأنماط الصداقة بين الجماعة.
- تقليص العداءات بين الأفراد والجماعات الفرعية.
- تشجيع مشاركة الأفراد.

أما فيما يتعلق بدوره في تطبيق أسلوب نافذة جوهاري فيمكنه مساعدة الأفراد بإمدادهم بالمعلومات اللازمة في مجال العمل. وفيما يلي بعض المقترحات المقيدة بهذا الشأن.

- إعطاء المعلومات بشكل وصفي بحيث لا تعكس رأي المشرف أو تقييمه.
- إعطاء المعلومات لكي تعكس حقائق محددة، لا معلومات عامة.
- الحديث عن تصرفات يمكن التأثير فيها، وليس عن شعارات هلامية.
- إعطاء معلومات إذا كانت مطلوبة من الآخرين.
- دراسة شخصية وطريقة إدراك الشخص الذي تعطى له المعلومات أو تؤخذ منه.
- إعطاء المعلومات في الوقت المناسب والمؤثر في تصرفات الآخرين.
- إعطاء المعلومات التي يمكن أن يتحقق الآخرون من صحتها <sup>(10)</sup>.

### ثالثاً- النزاع بين الجماعات Inter group Conflict:

النزاع بين الجماعات كذلك شائع في المنظمات، وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال الجماعات (الدوائر والأقسام...) وتشهد المنظمات نزاعات مستمرة بين الدوائر الأقسام المختلفة - بين الإنتاج والتسويق، وبين المالية والتسويق، وبين الإنتاج والمشتريات، وهكذا. وهذه النزاعات قد تكون بسيطة وثنائية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية والمخطورة. وهذه النزاعات، شأنها شأن النزاع بين الأفراد، ليست بالضرورة جميعها دائماً سلبية وضارة بالمنظمة ولكن يمكن أن تكون إيجابية.

#### مصادر وأسباب النزاع بين الجماعات:

تتفاوت جماعات العمل في مدى تعاونها، يمثل تفاوت الأفراد في تعاونهم، من تعاون كامل إلى منافسة ونزاع كاملين، ومن الأسباب الرئيسية التي تدعو الجماعات للتعاون فيما بينها هو الرغبة المتبادلة لإنجاز العمل أو التكاتف معاً لمواجهة خطر مشترك. وأما الأسباب الرئيسة التي تدعو للاحتكاك بين الجماعات فهي كثيرة ومن أهمها:

- السعي للوصول إلى أهداف متضاربة.
- المنافسة على الموارد المحدودة، حيث تتنافس الوحدات التنظيمية المختلفة (المالية والتسويق والإنتاج وغيرها) على الموارد المتاحة المحدودة (من أموال، وتجهيزات ولوازم وأثاث).
- المنافسة على المكانة أو المركز.
- المنافسة على القوة والسلطة.
- المنافسة بين المستويات الإدارية المختلفة.
- النزاع الوظيفي بين الوحدات التنظيمية، تنازع بعض الوحدات على القيام بإنجاز نفس الأعمال، وذلك لأن طبيعة هذه الأعمال تسمح بإمكانية إنجازها من قبل أكثر من جهة.
- النزاع بين الأجهزة أو الجهات التنفيذية والأجهزة الاستشارية.
- التنافس في الأداء، فالجماعات التي تشابه أعمالها تحاول كل منها أن تتفوق على غيرها في الأداء.

#### مراحل عملية النزاع Conflict Stages:

تمر النزاعات في المنظمات في الغالب بعدة مراحل، ولكن الكتاب لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها، ومن بين النماذج الأكثر قبولاً وانتشاراً في هذا



الصدد، النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي (Louis Pondy)، والذي يقترح المراحل الآتية للصراع التنظيمي: (11)

1- مرحلة الصراع الخفي **Latent conflict**: في هذه المرحلة يكون هنالك سبب أو مصدر للتزاع، ويحتمل أن يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفوناً أو خفياً.

2- مرحلة إدراك الصراع **Perceived conflict**: وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصلحته، وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.

3- مرحلة الشعور بالصراع **Felt Conflict**: في هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع ويسمى الفرد للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

4- مرحلة الصراع المكشوف/ الظاهر **Manifest Conflict**: وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويظهر على السطح، ويصبح مكشوقاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً، حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معاً، وهنا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.

5- مرحلة ما بعد تسوية الصراع **Conflict Management Aftermath**: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيمعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً. ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابع، خامس) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.

ومن المهم جداً ملاحظة وتبعية المراحل الأولى في الصراع، لأن حل الصراع حيثن سيعود أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة. ومن ناحية أخرى، فإن عدم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعنى بصورة عامة أن هناك صراعاً خفياً، وليس أن الصراع غير موجود.

### نتائج وأثار النزاع **Conflict Outcomes**:

لقد تطورت النظرة للصراع، مثل تطور النظرة للتنظيم غير الرسمي. ففي البداية كان الكتاب والباحثون الأوائل ينظرون للنزاع على أنه بصورة عامة ضار بالمنظمة ويؤثر على الإنتاجية والأداء ويؤدي إلى نتائج سلبية، ولكن مع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة والسلوك التنظيمي،

تغيرت هذه النظرة، وأصبح ينظر للنزاع على أنه ليس بالضرورة أن يكون دائماً ضاراً بالمنظمة، بل أن له نتائج سلبية وإيجابية وقد ذهب الكثيرون إلى حد التأكيد على أن من الضروري وجود نزاع في المنظمة، ولكن بدرجة معقولة، لما لذلك من نتائج إيجابية للمنظمة. ومن بين الفوائد التي قد تنشأ عن النزاع:<sup>(12)</sup>

- 1- ينمو لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالنزاع يشحذ طاقة الناس ليصبحوا مبدعين.
- 2- المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة، يمكن أن تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها ومعالجتها.
- 3- يمكن أن تؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف النزاع.
- 4- وحالما يحل النزاع، يصبح الأفراد أكثر التزاماً تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.

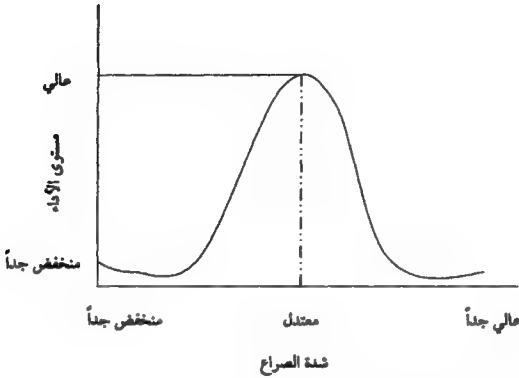
ويمكن أن نضيف لتلك الفوائد فائدة أخرى وهي أن النزاع يتيح المجال للأخذ في الاعتبار الاحتياجات والمطالبات الشاملة للمنظمة، حيث لا يتم إغفالها أو إهمالها لصالح الوحدات الأقوى. ويربط بعض الكتاب بين حدة، أو شدة النزاع وبين آثاره ويمكن تصور النزاع من حيث شدته بمخطط ممتد، يقع على أحد طرفيه نزاع طفيف جداً يكاد لا يذكر، وعلى الطرف الثاني نزاع وصراع حاد جداً وما بين الطرفين حالات متفاوتة من النزاع. وكلا النزاعين على طرفي المستقيم ضاران وغير مرغوب فيهما انظر الشكل (1). فالدوائر والوحدات التنظيمية التي تعيش نزاعاً طفيفاً جداً تميل لأن تكون عديمة المبالاة، وتفتقر للإبداعية، وعدم الحسم، وعدم التقيد بالمواعيد المحددة. وفي المقابل، فالنزاع الحاد يمكن أن يؤدي بالمنظمة إلى الهاوية، بسبب النزاع السياسي، وعدم الرضا والافتقار للعمل بروح الفريق والدوران الوظيفي والنوع المناسب من النزاع هو النزاع المعتدل، فهو ينشط الناس ويوجههم في اتجاهات بناءة.

وهكذا يتضح أن عدداً من الكتاب والباحثين يؤكدون على ضرورة التسامح بل وتشجيع النزاع المعقول بين الأفراد والجماعات المختلفة في المنظمة لما في ذلك من نتائج إيجابية على المنظمة. وقد بدأ بعض الكتاب يهتمون بتطوير أساليب وطرق مناسبة لإثارة وتنشيط النزاع الإيجابي/ البناء. فالنزاع والاختلاف المناسب ينظر إليه بإيجابية بخلاف النزاع الحاد الذي يؤدي إلى نتائج ضارة ويمكن تحويل النزاع المعتدل في المنظمة مثل التنظيم غير الرسمي إلى قوة إيجابية من خلال:

- 1- الاعتراف بمحنة الصراع.
- 2- تشجيع المعارضة البناءة.
- 3- الاعتراف بأن القدرة على استشارة الصراع وإدارته عملية ضرورية.
- 4- اعتبار إدارته مسؤولية جماعية<sup>(13)</sup>.

### شكل (1)

العلاقة بين الصراع التنظيمي ومستوى العمل



### سلوك الجماعات المتنازعة:

أشرنا في وقت سابق، حين مناقشة مراحل تطور النزاع وغيره إلى أن التعاون بين الأفراد والجماعات يصاحبه ويلزمه أعراض ومظاهر سلوكية إيجابية تجاه الجماعات الأخرى مثل الثقة، واحترام وجهة نظرها، وتقدير عملها وجهدها، والانفتاح وإرسال المعلومات لها واستقبالها منها، والصراحة، وغيرها. كما أن النزاع بين أي جماعتين يصاحبه أعراض ومظاهر سلوكية سلبية من قبل كل جماعة تجاه الأخرى. مثل عدم الثقة، والتقليل من أهمية العمل الذي تقوم به واختلاق معلومات غير صحيحة عنها، وغيرها، ويصف الكاتب (Daft) أهم الخصائص التي تسرد الجماعات المتنازعة كما يلي:

- 1- هناك تمييز ومقارنة واضحة بين "نحن" (داخل الجماعة) و "هم" (خارج الجماعة).
- 2- الجماعة التي تشعر بنزاع مع جماعة أخرى تصبح أكثر تماسكاً وتتوحد لتشكيل جبهة مترابطة لتهاجم الجماعة الأخرى.

- 3- المشاعر الإيجابية والتماسك داخل الجماعة لا تنتقل إلى أعضاء الجماعة الثانية، وينظر لأفراد تلك الجماعة على أنهم أعداء.
- 4- أعضاء الجماعة المهددة يشعرون أنهم متفوقون - غالباً ما يبالغون في قوتهم ويقللون من قوة أعضاء الجماعة الأخرى.
- 5- يقل مقدار الاتصالات بين الجماعات المتنازعة، وإذا كان هناك أي اتصال فهو يتصف بالعداوة والتفد السلي.
- 6- إذا كانت الجماعة خامسة، يقل تماسك أعضائها، ويعيشون قلقاً متزايداً فيما بينهم، يبحثون عن كبش فداء لوضع اللوم في الفشل عليه.
- 7- النزاع بين الجماعات والعداوة الناتجة ليست ناشئة عن ميول عصبية لدى الأفراد<sup>(14)</sup>.

### زيادة فرص التعاون وتقليص النزاع:

تتوقف أهمية التعاون أو النزاع بين الجماعات على مدى ونوعية الاعتمادية المتبادلة بين الوحدات والجماعات المعنية في المنظمة. فكلما كانت درجة الاعتمادية والترابط بين الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الجماعات المختلفة عالية وحساسة ومتبادلة، كانت درجة الحاجة للتعاون أقوى وأشد فيما بين هذه الجماعات، والمكسب صحيح أيضاً، وبذا فإن زيادة فرص التعاون وميل الجماعات للتعاون فيما بينها يمكن أن يتحقق من خلال زيادة التفاعل فيما بينها الذي يقضي وجود درجة عالية من الاعتمادية بين أعمال وأنشطة هذه الجماعات. وفيما يلي بعض المقترحات المفيدة في هذا الصدد.

- تطوير أهداف مشتركة بين الجماعات.
- كلما أدركت الجماعات وقبلت أهدافاً مشتركة، ازداد احتمال تعاونها.
- كما أن الجماعات التي تواجه خطراً أو تهديداً مشتركاً يزداد احتمال تعاونها.
- كلما ازدادت مشاركة المسؤولية بين الجماعات في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ازداد احتمال تعاونها.
- بمقدار ما يزداد التداخل في عضوية الجماعات (أن يكون الفرد عضواً في أكثر من جماعة واحدة في نفس الوقت) يزداد احتمال تعاون الجماعات.
- تدوير الأفراد للمعمل في جماعات مختلفة (تبادل الأعمال بين الجماعات وقيام فرد من جماعة معينة بالعمل لفترة معينة في جماعة أخرى وبالمكس).

- استخدام فرق العمل المشتركة (تتكون من ممثلين من الجماعات المختلفة) لبحث مهام وقضايا مشتركة.
- الاجتماعات المشتركة لجميع أعضاء الجماعات المعنية بقضايا مشتركة.
- التغلب على الممانعة بين الجماعات حيث يتيح فرصة أكبر للتفاعل فيما بين الأفراد مما يسهل التعاون ويقلل النزاع.
- تعيين منسقين، مندوبي ارتباط ليكونوا حلقة وصل بين جماعتين أو أكثر وتتركز أعمالهم في تنسيق جهود الجماعات المختلفة والمساعدة في انسياب المعلومات، وإبقاء كل جماعة على علم بأنشطة الوحدة الأخرى.

### إدارة النزاع التنظيمي Conflict Management

هناك أكثر من استراتيجية، أو أسلوب لتسوية النزاعات في المنظمات قبل تفاقمها ولا يوجد ما يسمى بالاستراتيجية " المثلى "، فلكل منها مزايا وسلبيات، وتحكمها متغيرات الموقف، الحالة. ولكن البداية السليمة للتسوية الناجحة لأي نزاع هي معرفة مسبباته الحقيقية ومن ثم العمل على إزالة تلك المسببات وتغاديها والسيطرة عليها. إلا إذا كان النزاع مستحقلاً وفي غابة الخطورة، فالأمر لا يحتمل البحث عن المسببات، بل يتطلب معالجة سريعة. ومن أهم الطرق المتبعة في تسوية النزاعات ما يلي: <sup>(15)</sup>

- 1- التكامل (المواجهة/ المكافحة) Collaboration وموجب هذا الأسلوب تقوم الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض مباشرة وجهاً لوجه، والتعاون فيما بينهم لتحريف المشكلة وتوضيحها وتحديد أهدافها، وتطوير الحلول البديلة، وتقويمها واختيار البديل المناسب، وهذا الأسلوب يناسب القضايا المعقدة الشائكة التي يسودها سوء الفهم.
- 2- أسلوب التنازل Accommodation حيث يقرم أحد أطراف النزاع بالتفاخي عن مصالحه واهتماماته إرضاء للطرف الآخر ومصالحه. ويتضمن الأسلوب التقليل من شأن الاختلاف، وفي نفس الوقت التركيز على الأشياء المشتركة بين الأطراف، وهذا الأسلوب مناسب حينما يكون من المحتمل أن يحصل الطرف المتنازل في النهاية على شيء ما مقابل تنازله.
- 3- أسلوب الإكراه forcing وفي هذا الأسلوب تقوم الجماعة بالتأكيد على ذاتها وهدم إعطاء أي اهتمام للجماعة الأخرى. ويسمى هذا الأسلوب بالإكراه لأنه يستند إلى سلطة رسمية لتطبيق الإذعان. ويصلح هذا الأسلوب حينما يجب تطبيق قرار أو حل غير شعبي، والقضية ثانوية، أو أن الموعد النهائي لأمر ما قد حان.

4- **التجنب، الهروب Avoidance** ويمثل هذا الأسلوب في شكل انسحاب سلبي من المشكلة أو كبت إيجابي للقضية. وهذا الأسلوب يناسب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.

5- **المساومة Compromise** وهذا الأسلوب يوصف بـ (خذ وأعط) ويتضمن اهتماماً معتدلاً بالذات والآخرين، كل طرف مطالب بأن يتنازل عن شيء ذي قيمة. يمكن أن يشتمل الأسلوب على تدخل طرف ثالث، أو إجراء مفاوضات أو التصويت. وهذا الأسلوب مناسب حينما يكون لدى الأطراف أهداف متعارضة أو تمتلك قوة متعادلة.

يترتب على النزاع أربع نتائج متميزة، تبعاً لأسلوب أو استراتيجية حل النزاع التي يتبعها أطراف النزاع، وهذه النتائج كما يلي: <sup>(16)</sup>

استراتيجية حل النزاع	النتيجة المحتملة
المواجهة / التكامل	رابح - رابح
التجنب/ الهروب، والمساومة	خاسر - خاسر
التهدئة	خاسر - رابح
الإرغام/ الإكراه	رابح - خاسر

إن كلا من الأساليب السابقة يمكن أن يكون فعالاً للفرض المزمع تحقيقه. ولكن الدراسات تشير إلى أن استراتيجية التكامل أو المواجهة تحقق الرضا لجميع الأطراف المتنازعة.

أما Luthans فيصنف استراتيجيات تسوية النزاع حسب النتائج المحتملة، إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية: <sup>(17)</sup>

- 1- استراتيجية خاسر - خاسر (أطراف النزاع كلها خاسرة). وهناك عدة أشكال لهذه الاستراتيجية ومنها أ- المساومة أو اتخاذ موقف وسط ب- رشوة أحد الطرفين ج- اللجوء إلى طرف ثالث محكم د- لجوء الأطراف للأنظمة والقوانين السائدة في المنظمة.
- 2- استراتيجية رابح - خاسر. وهنا يحاول أحد الأطراف المتنازعة حشد جميع موارده وطاقاته للفوز، ومن أشكال هذه الاستراتيجية: علاقة الرئيس - بالمرؤوس، مواجهة التنفيذي - الاستشاري، علاقات الانعقاد - الإدارة.

3- استراتيجية رابح - رابح، وهي الأفضل والأكثر قبولاً، وفيها تحشد الجهود والطاقات لحل المشكلات بدلاً من الكسب.

## استشارة النزاع التنظيمي Conflict Stimulation

إن إدارة النزاع التنظيمي لا تقتصر على تسوية النزاعات الحادة، وإنما تشمل أيضاً العمل على إحياء النزاعات المعتدلة المعقولة لما لذلك من فوائد عديدة، أشرنا إليها سابقاً، وسبل توليد واستشارة النزاعات التنظيمية عديدة (انظر أسباب النزاع).

### الخلاصة:

- 1- النزاع في المنظمات حتمي لأن هنالك عوامل كثيرة، يمكن أن تسبب النزاع.
- 2- النزاع الطفيف جداً يمكن أن يكون ضاراً مثل النزاع الحاد جداً.
- 3- يجب تشجيع النزاع المعتدل البناء.
- 4- لا توجد طريقة واحدة مثلى لحل جميع النزاعات.
- 5- وعليه يجب استخدام مدخل موقفي لحل النزاع ينبغي رصد العوامل والظروف التي تسبق النزاع، والنزاع الحقيقي.
- 6- إدارة الصراع في المنظمات مسؤولية جماعية.

## السياسة والسلوك السياسي Politics and Political behavior

السياسة والسلوك التنظيمي يرتبطان كثيراً بالقوة في البيئة التنظيمية. ويمكن تعريف السياسة بأنها 'الأنشطة التي يتم ممارستها في المنظمة من أجل الحصول على القوة وتعزيزها واستخدامها لتحقيق رغبات ومصالح مفضلة (لدى الفرد أو الجماعة) في موقف يسوده عدم التأكد أو خلاف بشأن البدائل'.<sup>(18)</sup>

والسلوك السياسي هي الوسيلة العامة التي من خلالها يحاول الفرد الحصول على القوة واستخدامها (ممارستها فعلياً)، من أجل تحقيق مصلحة ذاتية (في الغالب). والسلوك السياسي، مثله مثل القوة، يتخلل في جميع أرجاء المنظمة، ولا يمكن تجنب السياسة أو السلوك السياسي في المنظمات.

### إدارة السلوك السياسي:

السلوك السياسي، مثله مثل الصراع التنظيمي، قد يكون مفيداً وقد يكون ضاراً بالمنظمة. قد يحقق الفرد في محاولته الحصول على مزيد من القوة أمام الآخرين، وبالتالي لا ينجح في تحقيق مصالحه. فيلجأ إلى السلوك السياسي السليبي بإلقاء اللوم على الآخرين والبحث عن كبش فداء،

والتقليل من أهمية الآخرين وأدوارهم، وتوجيه النقد إليهم وغير ذلك، مما يولد الشك في مصداقية هؤلاء ومشروعيتهم وقدرتهم على الثواب والعقاب وجاذبيتهم. وهذا يقود إلى تدهور معنويات العاملين والنزاع بين الأطراف التنافسة، وتوجيه الجهود إلى الهجمات والمجمات المضادة بدل توجيهها إلى نشاطات منتجة. وهنا يصبح من الضروري ضبط السلوك السياسي وإدارته بفاعلية. وهذا يتطلب فهم ثلاثة عوامل رئيسة وهي: أسباب السلوك السياسي، وأساليبه وفتونه، ووسائل تقليصه.

### أسباب السلوك السياسي؛

تصنف العوامل التي تساعد وتشجع على ممارسة السلوك السياسي واللعبة السياسية في المنظمات إلى: عوامل تنظيمية وعوامل شخصية. (19)

#### 1- العوامل التنظيمية، وتتضمن:

- عدم التأكد الناشئ عن الغموض والتغيير والبيئة المضطربة وتدني درجة الرسمية (غموض الأهداف والأدوار وغيرها)
- الموارد المحدودة في المنظمة (يحاول كل فرد الحصول على أكبر قدر منها).
- حجم المنظمة الكبير، وزيادة تعقدها، وتزايد المنافسة بين الأفراد والجماعات تشجع السلوك السياسي.
- دورة حياة المنظمة: ففي مرحلة الانحدار تزداد اللعبة السياسية.
- المستوى التنظيمي، فالسلوك السياسي يتشتر في المستويات العليا والوسطى.
- القرارات الهامة والقرارات غير المبرجة تشجع على السلوك السياسي أكثر من القرارات الروتينية وغير الهامة.

#### 2- العوامل الشخصية، ومنها:

- الشخصية التي لديها حاجة كبيرة للقوة والنفوذ والتأثير.
- الشخصية الكيافيلية والتي تسمى للهيئة والتأثير على الآخرين بوساطة المراوغة والانتهازية، والتي تطبق مبدأ "الغاية تبرّر الوسيلة".

كما يتطلب السلوك السياسي عناصر معينة هي: القدرات الشخصية على الاتصال وفهم الآخرين، وبذل الجهد اللازم لممارسة التأثير والسيطرة على المعلومات وشبكة العلاقات مع الآخرين.



## أساليب وفنون السياسة/ السلوك السياسي:

- تشكيل التحالفات بين الأفراد والجماعات لتحقيق مزيد من القوة السياسية مما يضمن تحقيق المصالح المشتركة لهم.
- السيطرة على الموارد الحساسة في المنظمة، مثل المعلومات والأقوال وغيرها والسيطرة على عمليات صنع القرارات.
- الاستمالة: تحويل الأعداء السابقين إلى حلفاء بإشراكهم في وضع الخطط أو اتخاذ القرارات أو المشورة.
- المديح/ الشناء: استخدام الثناء والمديح للحصول على موافقة الآخرين أو القيام بعمل معين يخدم الفرد.
- السيطرة على جدول الأعمال. (20)
- الاستغانة بالخبراء من خارج المنظمة.
- إيجاد صورة ذهنية إيجابية (Impression management). وهو أن يتصرف الفرد بطريقة تساعد على تكوين صورة ذهنية محبة وإيجابية عنه لدى الغير.
- السيطرة على النشاطات الحيوية في المنظمة.

## معالجة السلوك السياسي السلبي:

- من الوسائل المقترحة لتقليص السلوك السياسي السلبي في المنظمة ما يلي:
- تقليص درجة عدم التأكد في المنظمة (أهداف وأدوار وسياسات واضحة...).
  - تقليص درجة المنافسة، وخاصة بشأن الموارد.
  - حل أي تحالفات/ تكتلات/ شلل سياسية.
  - منع تطور ونشوء أي تحالفات/ تكتلات.
  - أن يكون كل مدير/ رئيس قدوة لزملائه في عدم المناورة وعدم المراوغة وعدم التحايل وغيرها.
  - الاتصالات المفتوحة الصريحة في جميع أرجاء المنظمة ومستوياتها.
  - مواجهة من يقومون باللعبة السياسية واتخاذ الإجراءات اللازمة بمقتضى.
  - توقع ظهور السلوك السياسي، ورصد أي عوامل أو ظروف تشجع وتساعد على اللعبة السياسية لكي تدخل الإدارة قبل تصاعد اللعبة السياسية. (21)

## أسئلة للمراجعة والنقاش

- 1- وضح أهمية الصراع التنظيمي؟
- 2- ما هي مميزات الصراع التنظيمي على مستوى الفرد؟
- 3- ناقش مميزات الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة؟
- 4- اذكر أهم مسببات ومصادر النزاع التنظيمي على مستوى المنظمة؟
- 5- اشرح مراحل عملية النزاع التنظيمي.
- 6- الصراعات التنظيمية كلها ضارة وهدامة ويجب القضاء عليها وتجنبها. ما هو رأيك بهذه العبارة وعلّل إجابتك.
- 7- ما هي علاقة النزاع التنظيمي بمستوى الأداء.
- 8- اذكر أهم الخصائص والسلوكيات التي تسود الجماعات المتنازعة.
- 9- ما هي السبل والوسائل التي يمكن من خلالها زيادة فرص التعاون وتقليص احتمالات النزاع بين الجماعات المختلفة؟
- 10- اذكر أهم إيجابيات وفوائد النزاع التنظيمي المعتدل.
- 11- أي من أساليب تسوية وحلّ النزاعات هو الأفضل في رأيك؟ علّل إجابتك.
- 12- أي من أساليب تسوية النزاعات التنظيمية يكون فيه الطرفان المتخاصمان راجحين؟
- 13- كيف يمكن توليد / استشارة النزاعات التنظيمية في المنظمات؟
- 14- ما هو السلوك السياسي؟ وما هي أسبابه ومصادره؟
- 15- متى يكون السلوك السياسي ضاراً وسلبياً؟
- 16- اشرح أهم أساليب وفنون السلوك السياسي في المنظمات.
- 17- كيف تستطيع معالجة السلوك السياسي السلبى؟

## قائمة المراجع

- (1) Stephen Robbins in Robert Kreitner and Angelo Kinicki (1992), Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> ed., Homewood, Ill.: IRWIN, P/ 375.
- (2) Fred Luthans (1989), Organizational Behavior, 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Book Co., pp. 399-400.
- (3) المرجع السابق، ص 401.
- (4) المرجع السابق، ص 404.
- (5) أحمد ماهر (1993)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: كلية التجارة، ص 281.
- (6) أحمد عاشور (1990)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص 268.
- (7) Davis A. Kolb, Irwin M, Rubin and James m. McIntyre (1974), Organizational Psychology, 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., p. 234.
- (8) Keith Davis and John W. Newstrom (1989), Human Behavior at Work, 8th ed. New York: McGraw-Hill, p. 256.
- (9) Dale S. Beach (1970) Personnel: The Management of People at Work, 2nd ed. London: The Macmillan Co., pp. 495-496.
- (10) ماهر، نفس المرجع، ص 284.
- (11) Gary Dessler (1986), Organization Theory: Integrating Structure and Behavior, 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., pp. 422-423.
- (12) Davis and Newstrom, Human Behavior at Work, p/ 257.
- (13) محمد قاسم القويوتي، السلوك التنظيمي: عمان: دار الشروق، ص 202.
- (14) Luthans, Organizational Behavior, pp. 417-418.
- (15) Kreithner and Kinicki, Organizational Behavior, pp. 481-483.
- (16) Davis and Newstrom, Human Behavior at Work, p. 259.
- (17) Luthans, Organizational Behavior, pp. 412-414.
- (18) Pfeffer, John (198), Power in Organizations Marshfield, Mass.: Pitman, p. 7
- (19) حريم، حسين (2003)، إدارة المنظمات، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 234-242، Morehead and Griffin, op. cit., p. 396.
- (20) المرجع السابق، ص 243.
- (21) المرجع السابق، ص 244.



# الوحدة التاسعة

## القيادة

### Leadership

تعريف القيادة

القيادة الرسمية وغير الرسمية

مصادر قوة/ تأثير القائد

مهارات وأساليب التأثير

نظريات القيادة

نظريات السمات

النظريات السلوكية

النظريات الشرطية الموقفية

محددات فاعلية القيادة

اتجاهات حديثة في القيادة

### أهداف الوحدة

- ☐ توضيح مفهوم القيادة وأهميتها للمنظمات.
- ☐ تحديد مصادر وأدوات قوة وتأثير القائد.
- ☐ شرح نظرية السمات في القيادة وأهم الانتقادات الموجهة إليها.
- ☐ وصف النظريات السلوكية في القيادة، وأنماط القيادة المختلفة.
- ☐ مناقشة النظريات الشرطية، أو الموقفية في القيادة.
- ☐ شرح الاتجاهات الحديثة في القيادة وبعض القضايا المعاصرة في القيادة.
- ☐ وصف العوامل المختلفة التي تحدد فاعلية القيادة.

## الوحدة التاسعة

### القيادة

### Leadership

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ التاريخ القديم، واستمرت الأبحاث الدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا. وكانت مشكلة القيادة من بين اهتمامات الإنسان منذ القدم. والتاريخ يحفل بقصص النجاح والفشل لجهود البشر القيادية. ومع أن القيادة ظاهرة اهتم الإنسان بها لفترة تاريخية طويلة، ولكن مشكلة القيادة اصبحت ذات أهمية بالغة الحيوية والحساسية في القرن الحادي والعشرين، الذي يشهد تطورات وتغييرات متسارعة في شتى المجالات، وأزمات وحروباً وكوارث، وتنافس حاد، وتزايد المشكلات التنظيمية وتعقيدها. وما يشير بوضوح إلى أهمية الدور القيادي في المنظمات، هو استبدال القيادات في المنظمات حينما تواجه المنظمات الإخفاق والأزمات والتدهور بقيادات أخرى. وكذلك الحالات المتكررة التي نسمع البعض يردد أن هذه المنظمة أو تلك تفتقر إلى القيادة، وذلك كله اعتراف بأن نجاح المنظمة يتوقف كثيراً على دور القائد. وسنتناقش في هذه الوحدة تعريف القيادة والتمييز بين القائد والمدير، ومصادر قوة القائد التي يؤثر بها على الآخرين، ونظريات القيادة المختلفة.

### تعريف القيادة:

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والباحثين والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة، فلا تزال القيادة لغزاً محيراً وموضوعاً غامضاً، ولم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة، وستطرق إلى بعض التعاريف فقط لأنه لا يمكن حصرها جميعاً. يقول Flumer بأن القيادة هي "القدرة على إقناع الآخرين للسمي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالم إليهم"<sup>(1)</sup>. أما رنزيك ليكرت Rensis Likert فيعرف القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"<sup>(2)</sup> ويعرفها كاتب آخر على أنها "عملية يقوم فيها شخص بممارسة تأثير ناجح على الآخرين للوصول إلى أهداف مرغوبة"<sup>(3)</sup>. أما Kahn و Katz فيشيران إلى أن القيادة تستخدم في علم الاجتماع للدلالة على ثلاثة معان رئيسية:

1- خصائص وظيفة/ مركز ما.

2- خاصية/ سمة للشخص.

3- نوع من السلوك.

ويعتبران أن جوهر القيادة هو "التأثير الذي يتجاوز الامتثال الأكي/ الأوتوماتيكسي للتوجيهات الروتينية في المنظمة"<sup>(4)</sup>. ويعرفها Kinicki و Kreitner على النحو التالي: هي عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة. ومن بين التعاريف الأكثر وضوحاً وتفصيلاً هو التعريف الذي يقترحه Ivacevich وزميليه. "المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفراداً وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة. وهذا يعني:

1- وجود شخص قائد.

2- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم.

3- تتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير.

4- وتستخدم هذه المهارات بقصد تحقيق هدف.<sup>(5)</sup>

فالغرض من القيادة تحقيق التأثير بحيث يتم تحقيق أهداف هامة. وينظرة بمثابة يعرف Gibson القيادة "هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة. فالقيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:

1- عملية تأثير، ويعني أنها ذلك التفاعل المستمر والجهد المتواصل من قبل الرئيس، والسماح له من قبل المرؤوسين بالتأثير على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

2- التأثير في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة.

3- خبرة الأفراد للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة.

4- خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة.

5- الرضا عن نوع القيادة الممارسة<sup>(6)</sup>.

عما تقدم، يمكن القول أن معظم التعاريف السابقة، إن لم يكن جميعها، تنظر إلى القيادة على أنها عملية اجتماعية، تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة. وهي محاولة لشخص ما (القائد) للتأثير على سلوك وأفعال واتجاهات تابع/ مرؤوس، ويركز بعض الكتاب على أهمية الدور الذي يقوم به المرؤوس/ التابع في عملية القيادة.



والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يزرع في التابع/ المرؤوس الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي للعمل والامتثال لرغبات القائد. كما أن القائد الناجح يتأثر هو أيضاً بتابعيه/ مرؤوسيه وحاجاتهم ورغباتهم وميولهم... الخ/ ويدون الأخذ في الحسبان هذا العنصر (المرؤوسين/ التابعين) لن يستطيع القائد أن يمارس دوره القيادي بنجاح. والقيادة عملية اجتماعية مستمرة، ويجب أن لا ينظر للقائد على أنه رجل غير عادي، فهو شخص يقود ولا يسوق. ولكن القائد الناجح لديه الرؤيا الكافية والحماس والحب والثقة والمطافة والقيم والإدراك والدافعية والقوة والسياسة، والعمل بروح الفريق والتفنية الراجعة، والاتصال الفعال... كما أن القائد الناجح يتطلع باستمرار ودوماً إلى الأمام والمستقبل ويحاول نقل المنظمة من الواقع الحاضر إلى الأفضل.

### القائد والمدير:

القائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين وانماياتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة. أما المدير، الرئيس هو الشخص الذي يعين ويكلف مهمة الإشراف على وحدة، جماعة عمل. والمدير، الرئيس عليه أن يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وهكذا فإن القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير/ الرئيس. فالمدير/ الرئيس يقوم بدوره القيادي (توجيه الأفراد وإرشادهم وحفزهم ونيل تعاونهم للعمل بمجد لتحقيق أهداف المنظمة). بالإضافة إلى دوره في التخطيط والتنظيم والرقابة. ولكنه لا يستطيع القيام بكل ذلك ما لم يملك مقومات القيادة الناجحة. وليس كل مدير أو رئيس أو أي شخص يحتل مركزاً، رئيساً صحيح قائداً بالضرورة. فكثير من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يستمدون مقومات القيادة، لذا فإن مركزهم الرسمي لا يجعل منهم قادة، ولكن الاثنين (القيادة والإدارة) مطلوبان لأي منظمة، فالإثنان يتضمنان أنشطة جميعها ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وتوافر واحد منها دون الآخر يؤدي إلى تدني الأداء والإنتاجية والفاعلية. والمنطق يشير إلى أن الوظائف الرئاسية في المستويات الإدارية المختلفة، وبخاصة العليا منها، يجب أن تسند إلى أشخاص تتوافر فيهم، من بين أمور أخرى صفات القيادة والاستعداد القيادي، والتي يجب تنميتها وتطويرها.

### القيادة الرسمية وغير الرسمية:

تتضمن أي منظمة مجموعة من الوظائف الرئاسية/ القيادية، التي يمارسها أفراد معينون أو منتخبون ويكلفون مهمة توجيه مرؤوسيهم والإشراف على أعمال وحداتهم التنظيمية (مثل رئيس مجلس الإدارة المدير العام، مدير دائرة، رئيس قسم.. الخ)، وحتى يتمكنوا من القيام بذلك تمنحهم المنظمة سلطة رسمية فهوؤلاء الأفراد يمارسون القيادة، وهم قادة، يحكم وظائفهم ومراكزهم

الرسمية. ومن السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المنظمة من خلال مراكزهم وطريقة معاملة مرؤوسيهـم لهم، إلا أنه يلاحظ في حالات كثيرة ظهور أفراد من بين جماعات العمل يمارسون القيادة والتأثير على أفراد الجماعة وتتطلع إليهم الجماعات للتوجيه والإرشاد. وهؤلاء الأفراد يمارسون القيادة غير الرسمية، وهم قادة غير رسميين، يستطيعون التأثير على سلوك أفراد الجماعة من خلال مهارات وقدرات خاصة تفي باحتياجات وإمكانات الأفراد (مثل قوة الشخصية والاحترام، والثقة، والخبرة، وغيره). وهكذا نرى حالات كثيرة يكون القائد الرسمي قائداً اسمياً فقط بينما تكون زمام الأمور في يدي القائد غير الرسمي الذي لا تعترف به الإدارة العليا. ومع أن القائد الرسمي لديه الحق المشروع في توجيه الآخرين إلا أن هذا لا يعني أنه بالضرورة مؤهل لقيادتهم. ويصبح مؤهل حينما يحوز على الحق الاجتماعي والنفسي للقيادة، حيث أن تأثيره على الجماعة لا يفرض ولا يطلب وإنما يكسب ويتحقق عن جدارة.

هذا ولا ينبغي أن ينظر إلى ظاهرة القائد غير الرسمي بأنها ليست صحيحة بالنسبة للمنظمات بل هي أمر طبيعي، وظاهرة صحيحة بوجه عام لكونها تساعد المنظمة على التكيف مع الواقع. وكلا النوعين من القيادة هـامان لأنهما تتواجدان جنباً إلى جنب في المنظمات، حيث توجد فيها الجماعات والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية. وهنا يترتب على القائد الرسمي (المدير، الرئيس) أن يعي ويدرك وجود القيادة غير الرسمية وأن يتعرف طبيعتها وطبيعة التنظيمات غير الرسمية، ويحاول توظيفها لمصلحة المنظمة.

### مصادر قوة / تأثير القائد : Sources of Power

اهتم كثير من الكتاب والباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، وبالتحديد مصادر القوة ووسائل وأدوات التأثير التي يمكن أن يستعملها القائد في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم وأفعالهم. ومن الدراسات المشهورة في هذا المجال تلك التي قام بها Bertram Raven , John French حيث حددا مصادر قوة القائد بخمسة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين وهي: (7)

- 1- قوة المكافأة **Reward Power**: وتستند إلى إدراك الفرد والمؤوس (التابع) بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية ومادية.
- 2- قوة الإكراه، العناب **Coercive Power**: وتستند إلى الخوف، حيث يدرك الفرد المؤوس بأن عدم التزامه وتقيده بأوامر وتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى قيام الرئيس بفرض

عقوبة عليه.. أي أن الفرد المرؤوس يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال واتجاهات ورغبات الرئيس.

3- القوة المشروعة **Legitimate Power**: وهذا النوع من القوة يستمد من المنصب، الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.

4- قوة الخبرة **Expert Power**: وهي تستند إلى المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة (الفنية والإدارية والسلوكية) التي يملكها الشخص. وتوافر هذه المهارات في الرئيس سيزيد من احترام المرؤوسين له وامتثالهم له، ويزيد كذلك من احترام نظرائه له.

5- قوة الاقتداء **Referent Power**: وتعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية الرئيس حيث ينال إعجابهم به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية، أي أن المرؤوس يمكن التأثير به بسبب إعجابه بالرئيس (صفاته أو أفعاله).

ويعتقد ما يمتلك القائد من هذه المصادر، يزداد تأثيره على الأفراد للامتثال إلى رغباته وتوجيهاته والعمل على تحقيق أهداف المنظمة (من خلال أفراد التابعين له) بكفاءة وفاعلية.

ويضيف الكاتب هاشور إلى هذه المصادر:

- 1- تحديد أهداف العمل.
- 2- جمع وتحليل المعلومات.
- 3- تحديد أساليب العمل.
- 4- تهئية ظروف العمل.
- 5- تقديم النصح والمشورة.
- 6- إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم.
- 7- تحسين وتطوير دافعية العاملين<sup>(8)</sup>.

أما Yukl فقد ميز بين إحدى عشرة أداة ووسيلة للتأثير القيادي بعضها شخصية تتعلق بالقائد ذاته، وبعضها رسمي. وهذه الوسائل هي:

- 1- المطلب المشروع: للرئيس حق الطلب من المرؤوس الإذعان والامتثال لأوامره وتوجيهاته ورغباته في مجالات العمل.
- 2- قوة المنظمة، القائد: يستخدم القائد وسائل الترغيب التي تجعل التابعين يذعنون له نتيجة لما سيعود عليهم من عوائد نتيجة هذا الإذعان.
- 3- قوة القهر، الإكراه: ويمكن للقائد أن يحصل على امتثال التابعين بوسائل تعتمد على استخدام العقاب أو التهديد باستخدامه.

4- الاستمالة القلقة على الرشد: يلجأ القائد إلى استمالة المرؤسين وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أداة مثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم أو لتحقيق طموحاتهم.

5- قوة الخبرة.

6- الإلهام والهاب الحماس: يستطيع القائد أن يحصل على امتثال التابعين من خلال التركيز على القيم والمثاليات التي يلتزم بها التابع.

7- تطهير أو تغيير القيم والاعتقادات: يمكن أن يلجأ القائد إلى تكوين وتطوير قيم واعتقادات لدى التابعين (الإخلاص والشرف والنزاهة والطاعة) يستخدمها فيما بعد أساساً للحصول على امتثالهم.

8- تطويع القائد للمعلومات: يستطيع القائد التأثير على الأفراد من خلال الاتصال - اتصال القائد مع مرؤسيه - عن طريق التحكم بنوع وكمية المعلومات وتفسيرها وتحليلها للأفراد للتأثير على سلوكهم.

9- تطويع ظروف البيئة: وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل والتسهيلات والإجراءات والتقنيات وتصميم العمل وتخطيط وتنظيم مكان العمل.. الخ أو تشكيل فرق أو جماعات العمل وغيرها.

10- الإعجاب والاحترام الشخصي: يعتمد القائد على إعجاب التابعين به واثماتهم لشخصه.

11- المشاركة في القرار: فمن خلال إشراك المرؤسين في حل المشكلات والقرارات التي يطلب منهم تنفيذها، يستطيع القائد التأثير على سلوك الأفراد.

### نتائج ممارسة النفوذ والتأثير:

إن نجاح تأثير القائد على مرؤسيه يعتمد جزئياً على قوة المدير ومهاراته في التأثير. ولكن القوة والمهارات ليست هامة إلا إذا حاول المدير التأثير على المرؤسين. فالقوة والمهارة هما عاملان يعدلان/ يتوسطان (Moderator) العلاقة بين التأثير (تأثير القائد) ونتيجة التأثير. والنتائج المترتبة للتأثير هي:

- الالتزام Commitment الأكثر نجاحاً.
- الامتثال Compliance نجاح جزئي.
- المقاومة Resistance غير ناجح.

وهكذا يكون تأثير القائد على المرؤوس ناجحاً جداً حينما يستجيب المرؤوس بصورة إيجابية عالية تفوق ما هو مطلوب من الفرد، حينما يبدي الفرد استعداده ورغبته الحقيقية ويذل كل جهد مستطاع لتنفيذ ما يطلبه الرئيس.

### **مهارات التأثير:**

تصنف مهارات التأثير لدى القائد إلى مهارات شخصية ومهارات تفيلية. فمن المهارات الشخصية مثلاً: التعاطف، التبصر والحساسية الاجتماعية تساعد المدير على اختيار أداة/ قوة التأثير المناسبة. ومن الضروري أن يقوم المدير بدراسة وتحليل الموقف ودوافع وقيم الناس الذين سيؤثر فيهم.

ومن مهارات التنفيذ (تنفيذ التأثير): الإقناع، الحسم، قدرة التفاوض، وقدرة الفعل. القوة والمهارات معاً تعدلان/ تكيّفان نتائج محاولة التأثير فمثلاً مهارة الإقناع وقوة الخبرة كلاهما هامان وتعدلان (Modify) التأثير باستخدام العقل والمنطق.

### **ضم/ دمج فنون وأساليب التأثير:**

يستطيع المدير أن يدمج/ يضم أكثر من أداة نفوذ وتأثير من الأدوات التي سبق ذكرها. وبعض أنواع الضم/ الدمج تكون أفضل من غيرها، لأنه ليست كل أدوات التأثير متوافقة (بعضها قد يتعارض مع الآخر).

المشروعية + العقلانية/ التبادل، العقلانية + الإلهام/ التبادل.

المشورة + الإقناع العقلاني، الإكراه + المشروعية.

ولا ينصح بأنواع الدمج/ الضم الآتية:

المنافسة الشخصية + التبادل، التبادل + الإلهام، الضغط + المنافسة الشخصية + المشورة

### **نظريات القيادة:**

حاول، ولا يزال يحاول، الكتاب والباحثون، وبخاصة في العلوم السلوكية والعلوم الإدارية، منذ أمد بعيد تفسير وشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، وتطورت نتيجة هذه الدراسات والأبحاث المكتفة الكثير من النظريات والنماذج التي تحاول إبراز المقومات والعوامل والخصائص التي تساعد على نجاح وفعالية القيادة. واستخدمت هذه الدراسات والنظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة (النتائج والأثار المترتبة على تأثير الرئيس على سلوك مرؤوسيه)، وأهمها: الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات ومشاعر الأفراد، ورفع روحهم

المعنوية. يمكن تصنيف نظريات القيادة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي (مرتبة حسب تطورهما التاريخي):

1- نظريات السمات، الخصائص.

2- النظريات السلوكية.

3- النظريات الشرطية، الموقفية.

ويطلق البعض على المجموعتين الأولى والثانية بالنظريات التقليدية وشبه التقليدية في القيادة، أما المجموعة الثالثة فيسميها البعض بالنظريات الحديثة. وستتطرق فيما يلي بمزيد من التفصيل لهذه النظريات.

### أولاً- نظريات السمات Traits Theory:

بدأت هذه النظريات مع بداية القرن العشرين، واهتمت الدراسات بالقائد نفسه، وهي تفترض أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص وسمات معينة، وتركزت الدراسات حول اكتشاف هذه الخصائص والسمات، واتباع هذه النظرية يفترضون أن الإنسان يولد قائداً. وقد تعددت وتنوعت كثيراً السمات التي أشارت إليها الدراسات المختلفة. ومن بين هذه السمات، ما يتعلق بالبنية الجسدية، ومنها ما يتعلق بالشخصية، وهناك خصائص عقلية، وبعضها يتعلق بالأنشطة والنضج العاطفي، ومن بين هذه السمات القوة البدنية، طول القامة، الذكاء، حب السيطرة، النزاهة، الثقة بالنفس، الحيوية، النشاط، النضج العاطفي، الدافعية العالية للإنجاز، البصيرة النافذة، المبادرة، إنكار الذات، الحسم وغيرها، ولكن هذه النظريات لم تصمد طويلاً أمام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها، ومن أهمها: (10)

- 1- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.
- 2- عدم سهولة قياس الصفات المحددة، وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة.
- 3- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.
- 4- أن السمات لم تتنبأ بدقة من الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات، فكثير من الناس يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين. كما أنه يوجد قادة ناجحون ولا يتمتعون بسمات سابقة الذكر. ووجدت بعض الدراسات أن نظرية السمات لا تفيد كثيراً في اختيار القادة. أي أن الدراسات فشلت في تقديم سمة أو سمات يمكن استخدامها للتمييز بين القادة وغيرها.

5- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة.

ومع ذلك لا يمكن إغفال هذه النظريات لأن السمات موجودة، والناس يميلون دوماً للنظر إلى السمات كمعايير لتمييز القادة.

### ثانياً- النظريات السلوكية Behavioral Theories:

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين. وظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين:

1- إغفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.

2- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هورتون.<sup>(13)</sup>

وهكذا تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلاً من السمات، استناداً إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل. وتفترض هذه الدراسات والنظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد، ولكن ليس سماته، بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبدئها في العمل والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته. وهذا التحول يعتبر هاماً لما ينطوي عليه من اعتقاد بأن السلوك يمكن تعلمه وتغييره، بينما السمات تعتبر نسياً (موروثة) وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين.

لقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها تجارب هورتون هي وجود علاقة بين نمط الإشراف والإنتاجية، ودلت النتائج على أن نمط الإشراف المساند، المؤازر له تأثير إيجابي على أداء العاملين، وأدى هذا الاستنتاج (الذي ثبتت عدم صحته فيما بعد) إلى الاعتقاد بوجود الأسلوب الأفضل في القيادة، الإشراف. وقد عززت دراسات كيرت ليون Kurt Lewin في المراحل الأولى هذا الاعتقاد حينما اتضح أن التابعين، المرؤوسين يفضلون الأسلوب الديمقراطي على أي من الأسلوبين الأوتقراطي أو المتسبب.

ومستغرق لأهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة.

### 1- هولست أيوا Iowa:<sup>(12)</sup>

كانت الدراسات الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى السلوك القيادي هي الدراسة التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا وهم:

Kurt Lewin, Ralph K. White, Ronald Lippitt تحت إشراف الأخير الذي

يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركية، أو دينامية الجماعة.

لقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر، في أندية الهواة، وقسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطاً قيادياً محدداً (وفق تعليمات القائمين على التجربة). وتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي:

1- الاستبدادي، المفرد Authoritarian.

2- الديمقراطي Democratic.

3- التسبب، التساهل Laissez-faire.

1- في النمط الاستبدادي احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، واعتمد الشواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة.

2- أما النمط الديمقراطي، فكان عكس ذلك، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة وتشجيع ومعاونة من القائد الذي استخدم الشواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

3- وأما الأسلوب الثالث (التسبب التساهل) فقد ترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل... الخ للجماعة. ولم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- كانت المجموعات التي اتبعت نمط القيادة التسلطي/ الفردي أعلى إنتاجية من الجماعة التي اتبعت النمط الديمقراطي، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم.

2- تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعات ذات النمط التسلطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة، والدافعية، والثبات في مستوى الأداء، وروح الفريق، والتفاعل الاجتماعي والرضا في العمل.

3- الجماعات التي استخدمت النمط التسبب، التساهل أدت إلى نتائج منخفضة في جميع النواحي السابقة.



ومن الانتقادات التي وجهت للدراسة:

- 1- أن النتائج السابقة كانت نتيجة دراسات وتجارب أجريت على أطفال غير ناضجين، ولا يمكن اعتبارهم يمثلون الأفراد الناضجين العاملين في المنظمات.
- 2- منهجية البحث والدراسة لم تكن محكمة وصارمة، فهناك متغيرات لم تخضع للتحكم ولم يعزل أثرها.
- 3- كما أن من الصعب توقع الحصول على نتائج مشابهة إذا ما أعيدت التجربة في مجتمع وثقافة غير الثقافة الأمريكية<sup>(13)</sup>.

## 2- دراسات أوهايو:

بدأت مجموعة من الباحثين المتخصصين في علوم النفس والاجتماع والاقتصاد في جامعة أوهايو، مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية، دراسة ما يقوم به القائد من خلال استجابات الرؤوسين على السؤال: ما هي الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد؟ ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات الرؤوسين، تمكنت مجموعة الباحثين من التمييز بين مجموعتين من وظائف، أعمال القادة:

- 1- المجموعة الأولى تشير إلى تصميم وتنظيم العمل (Initiating structure).
- 2- المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الناس والاهتمام بهم (consideration).

وباختصار فإن عاملي (بعدي) القيادة اللذين تمخضت عنهما التحاليل هما:

- 1- الاهتمام بالأهداف، العمل.
- 2- الاعتراف بمجالات الأفراد وعلاقاتهم. وهذا البعدان، العاملان منفصلان ومتميزان عن بعضهما البعض، والملاحح الرئيسية لكل بعد هي كالآتي:<sup>(14)</sup>

تنظيم العمل، الاهتمام بالأهداف	الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم
1- يدبر العمل بيد من حديد.	1- يظهر لستقله لمن يؤدي عمله بصورة جيدة.
2- يصر على ضرورة اتباع الأفراد لقواعد وطرق محددة وتطبيقها في العمل.	2- يركز على أهمية الفروع المحتوية المالية بين الأفراد.
3- يصر على ضرورة إبلاغه عن أي قرارات تتم بواسطة أفراد.	3- يتعامل مع مروضيه كأنداد.
4- يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي إلى الإذعان.	4- سهل التعامل معه، محب للناس ومحبوب منهم.
5- يستغل في تحديد متطلبات العمل، ومن يؤديه وكيف يؤدي.	

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

1- النمط المهتم بمحاجات الأفراد وعلاقتهم يرتبط بعلاقة إيجابية مع رضا العاملين، ولكن تأثيره على أداؤهم غير واضح. كانت درجة الرضا واضحة بشكل خاص فيما يتعلق بمدى حرية الفرد في العمل، ولم تثبت علاقة محددة بين الحساسية (الاهتمام بمحاجات الأفراد) والأداء.

2- أما النمط المهتم بالأهداف والعمل، فبالنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج غير متوافقة وغير ثابتة<sup>(15)</sup>.

على الرغم من بعض التحفظات من جانب بعض الكتاب حول منهجية الدراسة (نعتقد للمنهجية العلمية الصارمة) ولكن كان لهذه الدراسة أهمية خاصة في أنها أكدت على أهمية البعدين، العمل والأفراد، في تقييم القيادة، وعملت من ناحية أخرى على سد الفجوة بين الحركة العلمية في الإدارة (التي ركزت على العمل) والعلاقات الإنسانية (التي ركزت على العلاقات الإنسانية)<sup>(16)</sup>.

### 3- دراسات ميشيغان Michigan studies

في الوقت الذي كان فيه باحثو جامعة أمهايو يبرون دراساتهم، بدأت جماعة من الباحثين في جامعة ميتشغان برنامجاً من الأبحاث المكثفة حول القيادة، وهم Likert, katz, kahn. وقاموا بتحديد عنصرين، بعدين للقيادة وهما:

1- الاهتمام بالعامل Employee orientation.

2- الاهتمام بالإنتاج/ العمل Production (Job) Orientation.

يصف البعد الأول سلوك القائد الذي يشير إلى أنه ينظر للأفراد بأن لهم أهمية ذاتية ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية. أما الاهتمام بالإنتاج فيشير إلى السلوك الذي يؤكد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل، ويعكس الافتراض بأن العامل مجرد أداة ووسيلة لتحقيق غاية. وقد تنبه ليكرت وزملاؤه إلى ثغرات الدراسات الأخرى من حيث المنهجية العلمية، وسعوا إلى تطبيق المنهج العلمي الدقيق في دراساتهم والتحكم والسيطرة على المتغيرات قيد الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- يتميز المشرفون الذين حققوا أعلى أداء بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين ويسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية.

وفي وقت لاحق قام عدد من الباحثين في جامعة ميتشغان بتطوير نمطي قيادة اعتماداً على دراسات أوهايو:

1- الإشراف عام General supervision.

2- إشراف مكثف Close supervision.

وقد أشارت معظم النتائج إلى أن الإشراف المكثف قد ارتبط بدرجة رضا متدنية وأوجد مشاعر عدائية لدى الموظفين، بينما الأقسام عالية الإنتاج كان الإشراف فيها عاماً. وهكذا فقد كشفت الدراسات أن مشرفي الأقسام ذات الإنتاجية العالية كانوا يطبقون بشكل واضح أسلوب الإشراف العام، ونمط القيادة الذي يهتم بالعاملين في حين أن مشرفي الأقسام متدنية الإنتاج كانوا يطبقون أساليب وفنون مختلفة - إشراف مكثف والاهتمام بالعمل، الإنتاج<sup>(17)</sup>.

4- لا يكرت وأنماط القيادة الأربعة:

استمرت الدراسة والتجارب المكثفة حول أساليب (أنماط) القيادة في العديد من المنظمات. وقد وضع لايسكرت Likert نتائج هذه الدراسات في كتابه المشهور New Patterns of Management الذي اشتهر لاحتوائه نظام رقم (4) في القيادة - القيادة الديمقراطية. وفيما يلي مقارنة بين أنظمة القيادة الأربعة:

1- النظام التسلطي المستغل Exploitative Autocratic.

2- النظام الأنوقراطي الخير Benevolent Autocratic.

3- النظام المشارك Participative.

4- النظام الديمقراطي Democratic<sup>(18)</sup>.

نظام رقم (4)	نظام رقم (3)	نظام رقم (2)	نظام رقم (1)	عناصر القيادة
ثقة كاملة في المرؤوسين في جميع الأمور.	ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب في السيطرة على القرارات.	ثقة المبدء بفخامه	لا يثق في المرؤوسين.	1- الثقة في المرؤوسين.
بشعر المرؤوسين بحرية كاملة.	بشعر الفرد بحرية نسوياً ما في مناقشة العمل.	لا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة العمل.	تقدم الشعور بأي حرية لمناقشة أمور العمل مع الرئيس.	2- شعور المرؤوسين بالحرية في مناقشة أمور العمل.
يسمى الرئيس دقماً للحصو، على أفكار المرؤوسين. وأرقامهم وبحول دقماً استخدامها بشكل بناء.	يأخذ الرئيس عادة بالتكامل وراء المرؤوسين وبحول الاستفادة منها بشكل بناء.	يسمى الرئيس أحياناً للحصول على أفكار وراء المرؤوسين.	نادراً ما يسمى الرؤساء المرصون على آراء وأفكار المرؤوسين لحل مشاكلهم.	3- محاولة الرؤساء إشراك المرؤوسين.

ومن أجل تعزيز وإثبات الأساليب الأكثر فاعلية، قام لايكترت وزملاؤه بدراسات عديدة للوقوف على آراء ورؤساء الأقسام بشأن الأقسام الأكثر إنتاجية والأقل إنتاجية من خلال خبراتهم . وأشارت النتائج إلى أن الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النظامين 3،4 والأقل إنتاجية استخدمت 1،2، بغض النظر عن مجال عمل المدير أو إن كان بوظيفة تنفيذية أم استشارية.

#### 5- نظرية الشبكة الإدارية :Managerial Grid

تستند هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع ونالت قبولاً كبيراً، إلى الكاتبين روبرت بليك وجان مورتون وتعتمد النظرية على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة اللذين تم تطويرهما في الدراسات السابقة وهما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالإنسان. واستناداً لذلك حددا خمسة أنماط قيادية يكون نمط القيادة لأحد المديرين عالياً في أحد البعدين ومنخفضاً في الآخر أو عالياً فيهما كما توضح ذلك الشبكة.



المصدر: Blake and Mouton, op. cit., p.10.

وأما الأنماط القيادية الخمسة فهي: (19)

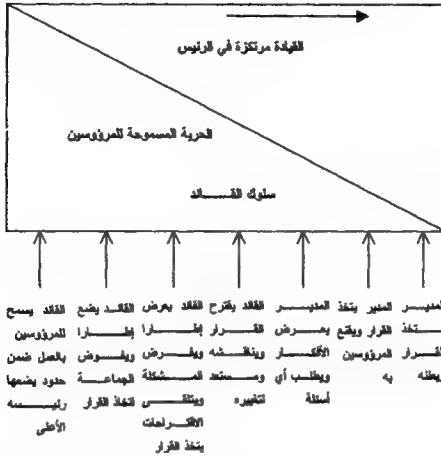
- 1- القائد المنسحب، **Impoverished (1,1)**: وهو الذي يترك الأمور دونما تدخل فيها، ولا يهتم سواء بالإنتاج أو بالإنسان، فهو ينسحب من العملية القيادية.
- 2- القائد المهتم بالإنتاج **Task Manager**: وهو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج والعمل - العمل أولاً وأخيراً - ويعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية.
- 3- القائد الاجتماعي (رئيس نادي) **Country Club (9,1)** الذي يعطي كل الاهتمام والتركيز على الناس ومشاعرهم والعلاقات الاجتماعية، ولا يعطي اهتماماً يذكر للإنتاج والعمل.
- 4- القائد الوسط **Mid Road Manager (5,5)**: الذي يوجه اهتماماً متوسطاً لكل من الإنتاج والناس. ولكن هذا القائد يواجه حرجاً وصعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين. وإذا ما واجهته مشكلة سرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر.
- 5- القائد المثالي **(9,9)** - (قائد الفريق) وهو الذي يهتم بالإنتاج من خلال الأفراد المتزامين، والتفاعل والترابط بين الأفراد مما يؤدي إلى الثقة والاحترام. وتشترك هذه الأنماط القيادية جميعها في التأكيد على أهمية سلوك القائد فيما يتعلق بالعاملين (الإنتاج والإنسان) ومن ناحية أخرى تؤكد هذه النظرية على أهمية التدريب والتطوير، وتستخدم الشبكة على نطاق واسع لمعرفة أسلوب القيادة لدى الأفراد ثم وضع برامج التدريب المناسبة لتحسين فاعلية القيادة والوصول إلى النوع المثالي (9,9).

#### 6- نظرية المشاركة **Theory of Participation**:

اعتماداً على أنماط، أساليب القيادة المختلفة التي تمخضت عنها الدراسات سالفة الذكر، قام روبرت تاننوم ووارين شميدت بتصنيف أنماط السلوك القيادي بالاعتماد على عاملين:

- 1- مدى استخدام السلطة من قبل المدير القائد.
  - 2- مدى الحرية المسموحة للمرؤوسين في عملية صنع القرارات.
- ومن الواضح أن لدى القائد بدائل كثيرة من السلوك القيادي تتدرج على خط منحنى حسب السلطة التي يمارسها القائد ومدى الحرية التي يتيحها لمرؤوسيه كما يوضحه الشكل الآتي: (20)

### القبيلة المرتكزة في الراموس



في الأسلوب الأول لا يعطي الرئيس لروؤسبه أي فرصة للمشاركة المباشرة في عملية اتخاذ القرارات، فالقائد يقرر المشكلة ويحدد الإجراءات البديلة ويختار إحداها ويطلب من الجماعة تنفيذها. وفي الأسلوب الثاني يحاول الرئيس إقناع الرؤوسين بقبول القرار.

يقوم القائد في الأسلوب الثالث بإعطاء المروسين الفرصة لتعرف حثيات القرار، فبدلاً من توضيح سبب قبولهم للقرار، يدعوهم لتوجيه الأسئلة ويأخذ بعض الوقت في تفاصيل تفكيره ونواياه. وفي الأسلوب الرابع يعطي للمروسين لأول مرة الفرصة للتأثير على القرار ولكن المدير يحتفظ بالمسؤولية عن تحديد المشكلة وتطوير حل لها، مبدئياً. وفي الأسلوب الخامس، يقوم الرئيس بتصرف أراء المروسين قبل أن يتخذ القرار، سواء الأولي أو النهائي فهو يحترم معرفتهم ويعترف بمقدورهم على اقتراح الحلول، ويعد تقييم الأفكار المختلفة يختار الحل الذي يعتبره مناسباً.

يقوم الرئيس في الأسلوب السادس بتفويض اتخاذ القرار للمرؤوسين، ولكنه يوضح لهم المشكلة ويحدد القيود على ما يمكنهم أن يقرروه. ويختلف الأسلوب السابع عن السادس في أن الأول يمنح الأفراد سلطة عامة لاتخاذ القرارات وليست سلطة مقصورة على مشكلة معينة.

### ثالثاً- تقييم النظريات السلوكية:

يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها الدراسات العديدة التي تناولت أنماط السلوك القيادي بالنقاط التالية: (21)

- 1- لا يمكن إغفال أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل.
- 2- هنالك تناقص كبير في نتائج البحوث والدراسات بالقدر الذي لا يمكن المعرفة بصورة واضحة تأثير أنماط القيادة على الجوانب السلوكية للمرؤوسين.
- 3- يبدو أن الأنماط الديمقراطية أو القيادة المشاركة أو التي تركز على العلاقات الإنسانية أو على المرؤوسين تؤدي إلى مشاعر أفضل ورضا أعلى وروح معنوية ودافعية عاليتين.
- 4- هنالك إشارات إلى أن النمط التسلسلي قد يؤدي إلى مؤشرات إنتاجية عالية وذلك بشرط أن يمارس القائد النمط باستمرار وأن يتواجد القائد بين مرؤوسيه بصورة دائمة.

ويمكن تلخيص الانتقادات التي تم توجيهها لهذه الدراسات كما يلي:

- 1- تفترض دراسات أنماط القيادة ضمنياً أن هنالك علاقة سببية بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية (الأداء والرضا)، وتحاول الدراسات اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية. ولكن الدراسات لم تتم بمنهجية علمية دقيقة وصارمة، فلم تستخدم التصميم التجريبي المحكم.
- 2- أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وغيره واعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.
- 3- قامت كل دراسات أنماط القيادة على نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوسين فهناك افتراض ضمنى بأن هنالك نمطاً أمثل للقيادة هو الذي يحقق الفاعلية. وإن هنالك علاقة مباشرة وخطية بين أنماط القيادة المستخدمة ومتغيرات الفاعلية. ومعنى إغفال الوضع المعقد لعملية القيادة.

- 4- كانت متغيرات أنماط القيادة تمثل متغيرات سلوكية مركبة. ومن الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية تختلف كماً ونوعاً.
- 5- أخفقت الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوي على العلاقة بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية<sup>(22)</sup>.

#### رابعاً- النظريات الشرطية Contingency / Situational Theories:

يلاحظ تعدد النظريات حول أنماط السلوك القيادي نتيجة للأبحاث والدراسات المكثفة التي امتدت سنوات طويلة. ومع تزايد النظريات ازداد الاعتقاد بأن هنالك نظرية واحدة تقدم غطاءً أو أسلوباً قيادياً واحداً يحدد فاعلية القيادة. وأوضحت كثير من الدراسات أن غطاءً أو سلوكاً قيادياً معيناً يرتبط بعلاقة واضحة مع فاعلية القيادة في مواقف وظروف معينة. ونظراً لثغرات النظريات السلوكية السابق ذكرها فقد بدأ الباحثون والكتاب في البحث عن تطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد هي نتاج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة، وشخصية القائد والمروسين، والمتغيرات الموقفية والبيئة. ونتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة، ستطرق إلى أهمها.

#### النظرية الموقفية لفيدلر:

تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى فريدريك فيدلر Frederick Fiedler من جامعة إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد. وقد تبني فيدلر نمطاً، يعنى القيادة الذين استخدموا في دراسات ميتشيجان وأوهايو وهما:

- 1- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (مشارك).
- 2- نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (موجه).

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاثة:

- 1- طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها (مدى ثقة المروسين بالرئيس ولانتم له).
- 2- مدى السلطة والقوة التي تمنحها إياه وظيفته.
- 3- درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره (الذي يقوم به المروسون).

وقام بإجراء الدراسات التي توضح علاقة أسلوب القيادة بمحصلة تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة. وبين الجدول التالي المتغيرات الموقفية والنمط القيادي المفضل لكل منها:<sup>(23)</sup>



رقم السلطة	درجة الموقف ظروف الموقف	علاقة القائد بالمروسين	درجة تصميم، وضوح العمل	قوة مراكز القائد	نمط القيادة الأكثر إنتاجية
1			واضح	قوي	يهتم بالعمل (موجه)
2	ميسر جداً	جيدة	واضح	ضعيف	يهتم بالعمل (موجه)
3		جيدة	غامض	قوي	يهتم بالعمل (موجه)
4		جيدة	غامض	ضعيف	يهتم بالعلاقات الإنسانية، (مشارك)
5		جيدة	واضح	ضعيف	يهتم بالعلاقات الإنسانية، (مشارك)
6		سيئة	واضح	قوي	لا توجد معلومات
7		سيئة	غامض	قوي	لم تكشف أي علاقة
8	صعب جداً	سيئة	غامض	ضعيف	يهتم بمهام العمل (موجه)

يرى فيدلر أن أسلوب القائد المناسب يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف المفضلة يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل والإنتاج الأكثر فاعلية وكفاية، وكذلك في الظروف غير المفضلة إطلاقاً يعتبر القائد الموجه الأكثر فاعلية. أما في الظروف غير المفضلة إطلاقاً يعتبر القائد الموجه الأكثر فاعلية. أما في الظروف المفضلة العادية المتوسطة فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو الأفضل.

وهكذا يرى فيدلر بأنه اكتشف أن ملائمة نمط القيادة لتحقيق أعلى إنتاجية يتوقف على مدى يسر، سهولة ظروف عمل الجماعة. ويعتقد أنه في الظروف المفضلة أو غير المفضلة للقائد (علاقة القائد بالمروسين، وتصميم العمل، وقوة أو مركز القائد جميعها عالية جداً أو منخفضة جداً) يكون الأسلوب الأنسب هو الأسلوب الذي يهتم بالعمل. ويصزي سبب ذلك إلى أن المروسين يكونون على استعداد للعمل تحت إشراف قيادة القائد الموجه في حالة الظروف المفضلة، وفي حالة الظروف غير المفضلة، يستلزم الأمر التوجيه الدقيق وتدخل القائد، وبخلاف ذلك سينشأ الإرباك والفوضى في العمل. أما بالنسبة للظروف المتوسطة، العادية وحيث أن هذه المتغيرات تختلف (العمل ليس واضحاً، والعلاقة سيئة، والقوة ضعيفة) فالأسلوب الأنسب هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، ومنح الأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>(24)</sup>.

#### نظرية المسار - الهدف Path- Goal Leadership:

تنسب هذه النظرية للكاتبين روبرت هواس Robert House ومارتن إيفانز Martin Evans، والفكرة المركزية فيها هي كيفية تأثير القائد على إدراك المروسين لأهداف العمل، وأهدافهم الشخصية والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف.

إن القائد الناجح الفعال يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين ودعمهم وموازنتهم بما يسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها وذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة)، حيث يترتب على ذلك رضا العاملين، ورفع مستوى دافعيتهم وزيادة إنتاجيتهم.

تسمى النظرية أساساً إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم. ويتمثل دور القائد في:

- 1- توضيح أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظر الأفراد.
- 2- ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة.
- 3- يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلى أهدافهم، وتحقيق هذه الأهداف يسبب لهم الرضا، وتحقيق الأهداف الشخصية سيكون عن طرق تحقيق أداء مهام معينة.

تستخدم النظرية أربعة أنماط قيادية هي:

- 1- نمط القيادة الموجه Directive أو ما يشابه نمط القيادة الأوتوقراطية.
- 2- نمط القيادة المساند Supportive، القائد ودود يبدى اهتمامه الحقيقي بالناس.
- 3- نمط القيادة المشارك Participative: يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها، ولكنه يتخذ القرار بنفسه.
- 4- نمط القيادة المهتم بالإنجاز Achievement-oriented: يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد ويبدى ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف ويقومون بعملهم على خير ما يرام.

وما يميز هذه النظرية عن غيرها أن القائد نفسه يمكن أن يستخدم فعلياً هذه الأنماط في مواقف مختلفة. أما المتغيرات المرفقة التي حددتها النظرية فهي:

- 1- الخصائص الشخصية للمرؤوسين.
  - 2- الضغوط والمتطلبات البيئية التي تواجه المرؤوسين (خصائص تتعلق بظروف العمل).
- وتركز خصائص المرؤوسين في المقدرة، والاتغلاق الذهني، والجمود والانطواء. أما خصائص العمل فتشتمل طبيعة أعمال المرؤوسين (واضحة ومتكررة)، ونظام السلطة الرسمية، وجماعة العمل الأولية.

واستناداً لهذه النظرية فإن جوهر العملية القيادية يتمثل في التأثير في إدراك المرؤوسين ودافعيتهم من خلال جعل الطريق لتحقيق أهداف المرؤوسين ميسراً وسهلاً قدر الإمكان. ومن أجل تحقيق ذلك، (تيسير وتسهيل المسار لتحقيق الأهداف الشخصية) على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتناسب مع متغيرات الموقف.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها النظرية والتنبؤات التي تقدمها فهي كما يلي:

- 1- الأسلوب الموجه يرتبط بعلاقة إيجابية برضى العاملين وتوقعاتهم حينما يودون أعمالاً غامضة، ويرتبط بعلاقة سلبية بالرضى والتوقعات إذا كان المرؤوسون يقومون بأعمال واضحة.
- 2- يتوقع أن يؤدي الأسلوب المؤازر Supportive إلى زيادة رضا العاملين الذين يقومون بأعمال روتينية منطقية جداً أو أعمال تعتبر غير مرضية أو تتضمن ضغوطاً واحباطات. وكشفت الدراسات أن الأسلوب المؤازر سيكون له أفضل الأثر الإيجابي على رضا المرؤوسين الذين يقومون بأعمال عسيرة أو تسبب التوتر أو أنها غير مرضية.
- 3- فيما يتعلق بالأسلوب المشارك Participative يتوقع أن يزيد رضا العاملين في الأعمال غير الروتينية التي تسمح بمشاركة فردية من المرؤوسين. وفي الأعمال الروتينية فإن الأسلوب المشارك سيزيد من رضا الأفراد المفتحين ذهنياً والغير متسلطين.
- 4- الأسلوب الذي يؤكد على الإنجاز يتوقع أن يجعل الأفراد يسعون لمقاييس أداء عالية وأن تزداد ثقتهم في قدراتهم على مواجهة التحديات. وبالنسبة للمرؤوسين الذين يعملون بوظائف غير روتينية وغامضة، يتوقع أن يؤدي الأسلوب القيادي الذي يؤكد على الإنجاز إلى زيادة توقعات الأفراد بأن جهودهم ستحقق الأداء المرغوب وقد كشفت الدراسات عن صحة هذه التنبؤات.

#### نظرية ميرسي - بلانشارد الموقفية:

تم تطوير هذه النظرية من قبل الكاتين Paul Hersey و Kenneth Blanchard وهي محاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة. وتتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هنالك نمط قيادي واحد هو الأفضل، وإنما تؤكد على أهمية متغيرات الموقف.

وحددت النظرية المتغير الموقفي على أنه نضج المرؤوسين Maturity ويطلق البعض عليه استعداد المرؤوسين Readiness لإنجاز العمل، وتعتمد النظرية على تفاعل:

- 1- مقدار التوجيه (السلوك المهتم بالعمل) من قبل القائد.
- 2- مقدار الدعم العاطفي، الاجتماعي (الاهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد.
- 3- مستوى النضج (الاستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين.

وبالنسبة لسلوك القائد (النمط القيادي) فقد استعانت النظرية بما قدمته الدراسات والنظريات الأخرى. وأما بالنسبة لنضج (استعداد) الفرد فقد استندت النظرية إلى كتابات أرجايرس Chris Argyris، ويقاس النضج (الاستعداد) بقدرة الرؤوس على تحديد أهداف عالية قابلة للتحقيق والاستعداد والرغبة على تحمل المسؤولية، وتوظيف التعليم والخبرة<sup>(26)</sup>.

تحدد النظرية أربعة أساليب قيادية هي:

- 1- الأخبار، الإعلام Telling سلوك يهتم بدرجة عالية بالعمل والعلاقات بصورة متدنية.
- 2- الإقناع selling يهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية.
- 3- المشارك Participative يهتم بدرجة عالية بالعلاقات، وبدرجة متدنية بالعمل.
- 4- التفويض Delegative يهتم بدرجة متدنية بالعلاقات، وبدرجة متدنية بالعمل.

وتقترح النظرية أن أفضل أساليب القيادة تلك التي تناسب المواقف التالية: (27)

- 1- أسلوب الأخبار (المهتم بالعمل) يناسب الأفراد ذوي النضج والاستعداد المنخفض، وهنا يقوم القائد بتحديد أدوار الناس غير القادرين وغير المستعدين لتحمل المسؤولية.
- 2- الأسلوب المقنع (الاهتمام بالعلاقات والعمل) هو الأفضل في حالة الأفراد ذوي الدرجة المنخفضة إلى المتوسط من النضج والاستعداد. ويقوم القائد هنا بتوفير التوجيه في العمل والدعم للناس غير القادرين ولكنهم مستعدين لتحمل المسؤولية. ويتضمن دمج أسلوب التوجيه بالتفسير والتعزيز للحفاظ على حماس الأفراد.
- 3- أما أسلوب المشاركة فهو الأنسب للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج والاستعداد. فالأفراد القادرون على العمل ولكنهم غير مستعدين لتحمل المسؤولية يتطلبون أسلوباً مسانداً لزيادة دافعيتهم. فمن خلال المشاركة في اتخاذ القرارات يتم تعزيز رغبتهم لإنجاز العمل.
- 4- الأسلوب التفويضي يعتبر الأنسب في حال الأفراد ذوي الدرجة العالية من النضج والاستعداد. فالقائد هنا يقدم القليل في مجال التوجيه والدعم ويسمح للأفراد القادرين والمستعدين لتحمل المسؤولية عما يجب عمله.

وهكذا تتوقع النظرية أنه كلما زاد مستوى نضج واستعداد الأفراد لإنجاز العمل يتوجب على القائد إعطاء مزيد من الاهتمام للعلاقات والأفراد وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل. وإذا ما بلغ الأفراد مستوى من النضج والاستعداد فوق المتوسط، فيجب على القائد تقليص نط سلوكه المهتم بالعمل والعلاقات على السواء (أسلوب التفويض)<sup>(28)</sup>.

لقد اهتمت النظرية بشكل خاص بالأفراد ومشاعرهم بالنسبة للعمل المراد إنجازه. وتتطلب من القادة معرفة جيدة بمرؤوسيهـم لتكييف سلوكهم مع قدراتهم المتغيرة باستمرار وهذا يتطلب من القائد إعادة النظر بالمواقف من حين لآخر واختيار الأسلوب المناسب.

### محددات فاعلية القيادة:

لقد أكدت جميع النظريات الشرطية أو الموقفية على أنه ليس هنالك نط، أسلوب قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً. إذ أن هنالك متغيرات موقفية تؤثر على فاعلية القائد. وقد ركزت مختلف النظريات الشرطية على متغير واحد أو عدد محدود من المتغيرات الموقفية. ولكن أياً من النظريات السابقة لم تقدم تفسيراً شاملاً معقولاً لفاعلية القيادة، لإهمالها كثيراً من المتغيرات الموقفية التي يمكن أن تساعد أو تعيق فاعلية وأداء القائد. ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بالقائد نفسه ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين، والبعض يتعلق بالموقف، والبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ولكن هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار لتؤثر في اختيار النمط القيادي الفعال وتسلط الضوء على هذه المتغيرات:

#### 1- عوامل تتعلق بالقائد نفسه:

لكل قائد قدراته وانجهااته واعتقاده وميوله واهتماماته وتوقعاته وأهدافه وطموحاته وفلسفته وقيمه، وما إذا كان يزمن بمشاركة المرؤوسين ويثق بهم... الخ وما لا شك فيه أن هذه العوامل تجعل من السهل على القائد اتباع سلوك ونط معين دون غيره.

#### 2- عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد:

كما يختلف القادة في فهمهم وميولهم وانجهااتهم وإدراكهم... كذلك يتفاوت المرؤوسون في قدراتهم وخبراتهم وقيمتهم، وميلهم للاستقلالية، والاستعداد لتحمل المسؤولية، واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث، ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة، وغيرها... وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، فبينما نجد جماعة تتقبل أسلوباً معيناً وتنجذب إليه، نجد أن جماعة أخرى يمكن أن ترفضه ولا تنجذب إليه.

ومن المتغيرات ذات العلاقة بالجماعة: حجم الجماعة، ومدى تماسكها وثقافتها ومعاييرها، ومدى تعاونها... الخ التي تؤثر في اختيار نمط القيادة المناسب.

### 3- موقف العمل:

ومن أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وصعوبة وتعدد العمل، ومدى روتينية ونمطية العمل، ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها، ومدى توافر المعلومات والضغوط التي يفرضها على القائد.

وبالنسبة لطبيعة المشكلة فهي تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب وعلى المدير أن يراعي ما إذا كانت الجماعة على اطلاع بالمشكلة. وما إذا كانت تملك القدرات والمهارات اللازمة لحلها.

ومن المتغيرات المتعلقة بالموقف، عامل الوقت فالهوام والمشكلات تتفاوت في أولويتها ومدى الإلحاح والاستعجال لحلها. وبذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة.

### 4- عوامل تتعلق بالمنظمة:

إذا كانت المنظمات المختلفة تشترك في خصائص معينة، فإننا نلاحظ في الوقت ذاته أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها بما تتضمنه من قيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عام. وهذه جميعها تملي بعض القيود على سلوك المدير، كذلك من الأمور التي لا يمكن إغفالها عدد موظفي المنظمة، وحجمها، وعدد أفراد الجماعة، والتوزيع الجغرافي للمنظمة ومدى سرية السياسات والخطط، والوضع الصحي للمنظمة (هل يسمح باستخدام المشاركة والديمقراطية)، وفعالية البناء التنظيمي والعمليات في المنظمة، وتوافق أهداف الجماعات المختلفة في المنظمة وغيرها.

### 5- عوامل بيئية:

هنالك عوامل بيئية خارجية (خارج المنظمة) لا يستطيع القائد تجاهلها، لأنها تملي بعض القيود على سلوكه، ومن أهم هذه المتغيرات الثقافة السائدة في المجتمع، والثقافات الفرعية والجماعات التي ينتمي إليها، والأوضاع السياسية والاقتصادية المقبولة التي يقررها المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن المتغيرات سابقة الذكر. وغيرها مما لم يرد ذكره، تتفاعل بشكل مستمر، ومحصلة هذا التفاعل تؤثر على فاعلية ونجاح القائد.

## الخلاصة:

القيادة هي المقدرة على التأثير على الآخرين على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم، للعمل برغبة وبجد لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن للقائد ممارسة هذا التأثير وتعديل وتغيير سلوك الأفراد بالاستناد إلى مصادر قوة وتأثير عديدة منها قوة الكفاءة وقوة العقاب، والسلطة المشروعة، وقوة الخبرة وقوة الاقتداء...الخ.

لقد تطورت وظهرت نظريات كثيرة وعديدة ومتباينة لتفسير عملية القيادة والقائد ومن هذه النظريات نظريات السمات التي تعتقد بأن فاعلية القائد تتحدد بتوافر سمات معينة في القائد، وأما النظريات السلوكية فتري أن فعالية القائد تحدد بأفعاله وسلوكه وليس بسماته، وغضت الدراسات المكثفة عن أساليب وأنماط قيادية عديدة، وكشفت الدراسات أنه ليس هنالك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل، ولكن أي أسلوب قد يكون الأنسب في موقف معين.

وأخيراً ظهرت النظريات الشرطية، الموقفية التي حاولت اكتشاف المتغيرات الموقفية التي تؤثر في فعالية القيادة، وتناولت كل منها متغيراً واحداً في الموقف أو عدداً محدداً من المتغيرات. وبذا أهملت عوامل ومتغيرات موقفية عديدة تتعلق بالقائد نفسه وبالجماعة والمنظمة والموقف والبيئة العامة. وكلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية ونجاح القائد.

## اتجاهات حديثة في القيادة:

لقد برزت خلال العقدين الماضيين من القرن الماضي مداخل واتجاهات حديثة في القيادة، من أهمها: القيادة التحويلية - القيادة الإجرائية، القيادة الكاريزماتية - الرؤيا، وقيادة الفريق. وفيما يأتي توضيح موجز لهذه الأساليب:

### 1 - القيادة التحويلية - الإجرائية Transformational - transactional:

تركز النظريات القيادية التي تمت مناقشتها في هذا الفصل على القائد الإجرائي الذي يوجه مرؤوسيه ويحفزهم ويدفعهم باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة وذلك من خلال توضيح وتعميد أدوارهم ومسؤولياتهم وواجباتهم. والقيادة هنا تعني أساساً الإدارة ولا يختلف دور القائد عن دور المدير.

أمّا القائد التحويلي فهو يلهم الأفراد ليضحوا بمصالحهم للقاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، ولديه تأثير هائل وجذري على مرؤوسيه. يعطي اهتماماً كبيراً لتطوير الأفراد، يثير إدراك

الأفراد للقضايا، ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة، وهو قادر على استتارة، وتشويق وإلهام الأفراد لبذل مجهود مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة.<sup>(29)</sup>

ولا يوجد تعارض بين نوعي القيادة. إذ تبنى القيادة التحويلية فوق قمة القيادة الإجرائية. والقيادة التحويلية تؤدي إلى مستويات عالية من الجهد والأداء من قبل الأفراد تتجاوز كثيراً ما قد ينتج عن القيادة الإجرائية. وقد أثبتت الدراسات تفوق القيادة التحويلية على القيادة الإجرائية بصورة مذهلة. فالقائد التحويلي أكثر فاعلية، ومن النتائج الأخرى العلاقة القوية بين القيادة التحويلية وانخفاض الدوران الوظيفي، وإنتاجية عالية، ورضا الموظفين عالي.<sup>(30)</sup>

## 2- القيادة الكاريزماتية – الرؤيا Charismatic-Visionary leadership:

الكاريزما/ الحالة نوع من الجاذبية التفاعلية التي تلهم الدعم والقبول. والقيادة الكاريزماتية هي نوع من التأثير الذي يستند إلى حالة/ سحر شخصية القائد. والقائد الكاريزماتي هو قائد متحمس، لديه ثقة بالنفس وتؤثر شخصيته وأفعاله في الناس ليتصرفوا بطريقة معينة.<sup>(30)</sup>

تتميز شخصية القائد الكاريزماتي بخمس خصائص وهي: لديه رؤية، قادر على بلورة تلك الرؤية، لديه اعتماد للمخاطرة من أجل تحقيق تلك الرؤية، يتحسس القيود البيئية وحاجات المرؤوسين، ويتصرف بطرق غير عادية.<sup>(31)</sup>

وتفضل القيادة الكاريزماتية حينما يتضمن عمل الأفراد هدفاً دينياً، أو حينما تتضمن البيئة درجة عالية من التوتر وعدم التاكيد، وهذا يفسر لماذا تبرز القيادة الكاريزماتية في السياسة، والدين، وقت الحرب أو حينما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها.

قيادة الرؤيا فهي القدرة على إيجاد ويلورة رؤيا دافعية ماثقة وجذابة للمستقبل تعمل على تحسين الوضع الحالي. وتستطيع هذه الرؤية، إذا أختيرت ونفذت بصورة سليمة أن تستقطب وتوظف المهارات والموهب والموارد لتحقيقها. ولكن يجب أن تقدم صورة واضحة تحتلج مشاعر الناس وتلهم حماسهم من أجل العمل على تحقيق أهداف المنظمة.<sup>(32)</sup>

القائد من هذا النوع يجب أن يتمتع بثلاث خصائص/ صفات ليكون فعالاً في ممارسة دوره وهي:

1- القدرة على تفسير وتوضيح الرؤية للآخرين.

2- القدرة على التعبير عن الرؤية فعلاً وليس قولاً فقط.

3- القدرة على تطبيق الرؤية في مواقف قيادية مختلفة.



### 3- قيادة الفريق Team Leadership:

حيث أن المنظمات أصبحت تستخدم فرق العمل على نطاق واسع، فقد ازدادت أهمية دور قائد الفريق. وتركز دور قائد الفريق حول محورين: (1) إدارة شؤون الفريق مع البيئة الخارجية (2) تسهيل وتيسير عملية الفريق.

وهذان المحوران يتضمنان أربعة أدوار قيادية محددة:

1- القائد يعمل حلقة وصل وارتباط بالجهات الخارجية.

2- القائد يدير الصراعات.

3- القائد مدرب، معلم، ناجح، مؤازر. (35)

### قضايا معاصرة في القيادة:

يراجع القادة/ المديرون في منظمات القرن الحادي والعشرين بعض القضايا الهامة التي تتعلق بالقيادة. ومن أهمها: بناء الثقة، توفير القيادة المعنوية، تمكين العاملين. القيادة عبر الإنترنت، الاستغناء عن القيادة. (36)

#### 1. بناء الثقة Developing Trust:

من الأمور الهامة للقائد في عصرنا الحاضر هي بناء المصداقية والثقة، وتشير المصداقية إلى الاعتقاد بأن رئيسهم نزيه، كفؤ، وقادر على الإلهام والثقة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمصداقية. ويستخدم المفهومان أحياناً بالتناوب والثقة هي اعتقاد الرؤوسيين باستقامة ونزاهة رئيسهم وحسن الخلق والمقدرة. وتتضمن الثقة (5) أبعاد وهي: النزاهة، والكفاءة، والثبات، والولاء، والانفتاح. والنزاهة والاستقامة من أكثر الخصائص التي أكدت عليها نظريات السمات في القيادة. الثقة والمصداقية بين الرئيس والمرووس يجب أن تكون متبادلة، وكذلك بين الرؤوسيين أنفسهم.

ومن الاقتراحات لبناء الثقة: مارس الانفتاح، كن عادلاً، افصح عن مشاعرك، اخبر الحقيقة، أظهر الثبات، الوفاء بالوعد، المحافظة على الثقة، والكفاءة.

#### 2. توفير القيادة المعنوية Provide moral leadership:

لقد بدأ الاهتمام بالأخلاق في القيادة حديثاً، وذلك مع تزايد الاهتمام بموضوع الأخلاق في الإدارة بصورة عامة. والجانب القيمي والأخلاقي يرتبط كثيراً بالقيادة. فالقائد يعمل على تغيير اتجاهات واعتقادات وسلوكيات الأفراد. وحينما نتحدث عن الثقة والنزاهة والاستقامة في القائد

فهذه ضرورة للسلوك الأخلاقي. وزاد الاهتمام بالجانب الأخلاقي في القيادة في السنوات الأخيرة نظراً للقرارات والتصرفات والأفعال غير الأخلاقية التي مارسها القادة في الكثير من المنظمات وكان لها تأثير مدمر على هذه المنظمات وعلى الاقتصاد الوطني وعلى حياة ملايين البشر. وهكذا أصبح ينظر للقائد الفعال والناجح بأنه يأخذ في عين الاعتبار البعد الأخلاقي والمضمون المعنوي في كل أهدافه والوسائل التي يستخدمها لتحقيق هذه الأهداف.

### 3. تمكين العاملين Employee empowerment:

نعني بتمكين العاملين إعطاء العاملين/ المرؤسين مساحة أكبر وقدر أكبر من حرية التصرف والاجتهاد والاستقلالية ودوراً أكبر في صنع القرارات، فيشعر الفرد بأنه هام في المنظمة... الخ وقد أثبتت الدراسات العديدة أن للتمكين فوائد ونتائج إيجابية عديدة على مستوى الفرد والمنظمة. ومن هنا على القائد أن يمارس التمكين على نطاق واسع.

### القيادة عبر الثقافات المختلفة:

لقد دلت نتائج الأبحاث العديدة أن القائد الناجح لا يلتزم بأسلوب قيادي واحد فقط، بل يكيف أسلوبه حسب الموقف. والثقافة القومية في أي مجتمع هي أحد المتغيرات الهامة التي تؤثر على طريقة استجابة المرؤسين. لذا لا يستطيع القائد أن يختار أسلوب قيادته بطريقة عشوائية، فالظروف والاعتبار - جذبية التي يتوقعها العاملون تضع قيوداً على اختياره للأسلوب المناسب.

### القيادة عبر الإنترنت Online Leadership:

لقد توسع استخدام الفرق الافتراضية (Virtual teams) في المنظمات المختلفة. ويتم الاتصال والتفاعل بين أعضاء هذه الجماعات عبر الاتصالات الرقمية (البريد الإلكتروني وغيره) وليس من خلال التفاعل المباشر وجهاً لوجه. أي أن الاتصالات والتفاعلات في هذه الفرق تخلو عما نسميه "بالاتصال غير اللفظي" ولغة الجسم. وهذا يتطلب من القائد أن يتعلم مهارات الاتصال المناسبة باختيار الكلمات واللغة ونية الجمل واللهجة والأسلوب بشكل دقيق وبعناية تامة.

### الاستغناء عن القائد:

هناك حالات معينة يمكن فيها الاستغناء عن القائد، إذا ما توافرت البدائل (Substitutes) اللازمة، ويصبح وجود القائد لا ضرورة له وتوافر هذه البدائل هي التي تنفي ضرورة التأثير من قبل القائد. وهذه البدائل ثلاثة وهي:

1- خصائص الرؤوسيين: وجود رؤوسيين لديهم المعرفة والخبرة والمهارات والقدرات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة، إذ وجود حاجة للاستقلالية في العمل، كل ذلك ينفي الحاجة إلى تأثير القائد.

2- خصائص العمل: الأعمال الواضحة المحددة، الروتينية أو المرسية ذاتها لا تستوجب القيادة.

3- خصائص المنظمة: وجود أهداف واضحة صريحة، إجراءات وأاليب محددة وصارمة، وجماعات عمل متماسكة يمكن أن تغني عن وجود قائد.<sup>(37)</sup>

### القيادة الخارقة Super leadership:

تنشأ القيادة الخارقة حينما يتخلى القائد عن قوته وسيطرته ومسؤوليته للجماعة لتتولى إدارة نفسها بنفسها<sup>(38)</sup>. وكثير من المنظمات الآن تستخدم فرق لعمل ذاتية التسيير/ الإدارة (انظر الفصل السابق الجماعات وفرق العمل).

## أسئلة للمراجعة والنقاش

- 1- وضح مفهوم "القيادة"؟
- 2- ما الفرق بين القائد والمدير؟
- 3- ناقش مصادر قوة/ تأثير القائد الشخصية/ الفردية؟
- 4- ناقش مصادر قوة/ تأثير القائد التابعة من المنظمة؟
- 5- ناقش أهمية مهارات التأثير لدى القائد في تحقيق النتائج المرجوة من ممارسة التأثير.
- 6- للحصول على أفضل النتائج، ينبغي أن يستخدم المدير/ القائد أداة تأثير واحدة فقط في كل حالة. هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.
- 7- ما هو محور تركيز/ اهتمام نظريات السمات في القيادة؟ وما هو تقييمك لهذه النظريات؟
- 8- ما هي الفكرة المحورية التي تدور حولها النظريات السلوكية في القيادة؟
- 9- ما هي خلاصة النظريات السلوكية؟ هل استطاعت هذه النظريات والدراسات السلوكية إعطاء تفسير واضح شامل للقيادة الناجحة؟ علّل إجابتك.
- 10- ما هي أهم الانتقادات التي وجهت للنظريات السلوكية في القيادة؟
- 11- ناقش النظرية الموقفية في القيادة للكاتب فريدريك فيدلر؟
- 12- ما هي المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية؟
- 13- في أي الحالات وجد الأسلوب القيادي الموجه (الذي يهتم بالإنتاج) مناسباً؟ وفي أي الحالات كان الأسلوب "المشارك" (المهتم بالناس) مناسباً.
- 14- ما هي المتغيرات الموقفية في نظرية المسار - الهدف؟
- 15- في أي الحالات يفضل الأسلوب المؤازر، والأسلوب المشارك في القيادة؟
- 16- ما هي المتغيرات الموقفية التي اعتمدتها نظرية هيرسي - بلاتشارد الموقفية في القيادة.
- 17- في أي الحالات يفضل استخدام أسلوب الإعلام، والأسلوب الإقناعي، وأسلوب المشارك، والأسلوب التوضيحي في القيادة؟
- 18- ما هي المحددات الرئيسة لتفاعلية القيادة؟ اشرح باختصار.
- 19- ما هي القيادة التحويلية، وما الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية؟
- 20- ماذا نقصد بـ القيادة الكاريزماتية؟ وما هي خصائص القائد الكاريزماتي؟
- 21- وضح المقصود بـ قيادة الرؤيا، وما هي خصائص قائد الرؤيا؟
- 22- ما هي أهم أدوار قائد الفريق؟
- 23- ناقش أهمية بناء المصداقية والثقة بالنسبة للقائد؟
- 24- وضح أهمية الجانب القيمي والأخلاقي في القيادة؟
- 25- متى يمكن الاستغناء عن القائد؟
- 26- ما هي التحديات والمتطلبات التي تفرضها القيادة في الفرق الافتراضية، عبر الاتصالات الرقمية؟
- 27- ليست للثقافة تأثير على اختيار أسلوب القيادة؟ هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك؟

## قائمة المراجع

- (1) Robert M. Fulmer. The New Management 3red. (N.Y.: Macmillan Publishing Co. Inc, 1983). P. 302.
- (2) Rensis Likert, New Patterns of Management (N.Y.: McGraw-Hill Book, Co., 1916). P. 3.
- (3) Sterling H. Schoem and Douglas E. Durand, Supervision: The management of Organizational Resources. (N.Y.: Perntice-Hall Inc, 1979). P. 22.
- (4) Daniel Katz and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations (N.Y.: John Wiely and Sons, Inc., 1966). P. 301.
- (5) Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> ed. (Homewod, IRWIN, 1992). P. 516.
- (6) James J. Gribbin, Effective Managerial Leadership (AMA. Inc., 1972). Pp. 1-11.
- (7) Fulmer op. cit. pp. 303-304.
- (8) أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (الإسكندرية: دار المعرفة، 1990، ص ص 176-184.
- (9) المرجع السابق.
- (10) انظر عبد المعطي عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة (عمان، 1994)، ص 159، وأحمد ماهر، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، 1993)، ص 319، وحامد بدر، السلوك التنظيمي (الكويت، جامعة الكويت، 1990)، ص 171.
- (11) Keritner and Kinicki, op. cit. p. 519.
- (12) Fred Luthans, Organizational Behavior, 5th ed. (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1989). P. 453.
- وماهر، نفس المرجع، ص 322.
- (13) محمد الحناوي، السلوك التنظيمي (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، سنة النشر غير معروفة) ص 22.
- (14) ماهر، نفس المرجع، ص 223.
- (15) GARY Dessler, Organization Theory, 2nd ed. (N.Y.: Prentice-Hall, 1989). P. 553.
- (16) Luthans op. cit. p. 445.
- (17) Ibid.
- (18) Luthans, op. cit. p. 447 وماهر، نفس المرجع، ص 330.

- (19) Robert Blake and Jone Mouton. *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing co. 1964). P. 11.
- (20) Jaohn Ivancevich, James Donnelly. Jr. and James Gibson, *Management: Principles and Functions*, 4th ed. (Homewood, III.: IRWIN, 1989). P. 314.
- (21) ملعر، نفس المرجع، ص ص 335-334.
- (22) عاشور، نفس المرجع، ص ص 189-200.
- (23) Schoen and Durand. op. cit. p. 27, Ivancecich and others op. cit. pp. 319 وعاشور، نفس المرجع، ص 203.
- (24) Dessler, op. cit. p. 256.
- (25) John R. Schermerhon, Jr. James Hunt and Richard Osborn. *Managing Organizational Behavior* 4th ed. (N.Y.: John Wiley and sons, Inc., 1991). P. 372, and Luthans, op. cit. pp. 465-466.
- (26) Fulmer op. cit. pp. 314-315.
- (27) Schermerhorn et al., op. cit. p. 477, and Kreitner and Kinicki, op. cit. p. 525.
- (28) Fulmer, op. cit. p. 315.
- (29) Robbins and Coulter, op. cit., p. 433; Morehead and Griffin, op. cit, p. 381.
- (30) Robbins and Coulter, op. cit., p. 433.
- (31) Morehead and Griffin, op. cit, pp. 481-482.
- (32) Canger, J. A. and Kanungo, R. N. (1998) *Charismatic leadership in Organizations*. Thousand Oaks, Ca: Sage p. 8.
- (33) Nanus, B. (1992) *Visionary Leadership*, N. Y.: Free Press, P. 8.
- (34) Sashkin, M. *The visionary Leadership*, pp. 128-30.
- (35) Robbins and Coulter, op. cit., pp. 435-36.
- (36) Robbins and Coulter, op. cit., pp. 438-47.
- (37) Morhead and Griffin, op. cit., pp. 384-85.
- (38) Ibid.

# الوحدة العاشرة

## صنع القرارات الإدارية

### Managerial Decision Making

التمييز بين القرار وعملية صنع القرار

تصنيف القرارات الإدارية

نماذج صنع القرار

عملية صنع القرار

المؤثرات السلوكية في صنع القرار

أساليب صنع القرار

أخطاء شائعة في صنع القرارات

مشاركة الأفراد في صنع القرار

صنع القرارات الجماعية

### أهداف الوحدة

- ☐ توضيح التمييز بين القرار وبين القرار.
- ☐ شرح أنواع القرارات وطرق صنع القرار.
- ☐ وصف النموذج الرشيد والنموذج السلوكي في صنع القرار.
- ☐ شرح خطوات عملية صنع القرار الخمسة.
- ☐ وصف المؤثرات السلوكية في صنع القرار.
- ☐ وصف أساليب صنع القرار.
- ☐ توضيح أهمية مشاركة الأفراد في صنع القرار.
- ☐ شرح مزايا وسلبيات القرار الجماعي وبين الحالات التي يفضل فيها صنع القرار الجماعي والقرار الفردي.



## الوحدة العاشرة

### صنع القرارات الإدارية

### Managerial Decision Making

تمثل عملية صنع القرارات الإدارية دوراً محورياً من أدوار ووظائف المدير. ففي أي منظمة، حكومية أم أهلية، صناعية أم تجارية أم خدمية، تتخذ يومياً العديد من القرارات في شتى المجالات، سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو المالية أو غيرها، ومن ناحية أخرى، لا تقتصر عملية صنع القرارات الإدارية على وظيفة دون غيرها من الوظائف الإدارية، بل تتخلل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

يواجه صانعو القرارات الإدارية ضغوطاً وتحديات متزايدة ومواقف وأحداث يصعب السيطرة عليها، ومن أهمها: ظاهرة العولمة، والمنافسة الشديدة، والتغيير البيئي المتسارع، والثورة الاتصالية والمعلوماتية، وعدم التأكد البيئي وتعقد المنظمات وزيادة حجمها، وغيرها، وهذه الضغوط والتحديات تجعل عملية صنع القرارات أكثر تعقيداً وأهمية من أي وقت مضى، وستناقش هذه الوحدة مفهوم صنع القرار وأنواع القرارات الإدارية ونماذج القرارات الإدارية وعملية صنع القرار والمقارنة بين القرارات الفردية والقرارات الجماعية.

### توضيح مفهوم القرار وصنع القرار Decision and Decision Making

من المفيد التمييز بين القرار وعملية صنع القرار، فالقرار (Decision) هو سلوك، تصرف واعٍ من بين عدة بدائل، إنه اختيار واعٍ من بين بدلين فأكثر تم تحليلها، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار. أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار، وتنفيذ هذا القرار ومتابعته<sup>(1)</sup>. ويقول الكاتب هاريسون Harrison إن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين<sup>(2)</sup>. وبمنظرة مماثلة يشير الكاتب روبنز (Robbins) إلى أن القرار "عبارة عن اختيار من بين بدلين أو أكثر، أما عملية صنع القرار فتتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره"<sup>(3)</sup>.

### عمومية صنع القرار:

إن كل فرد في أي منظمة، مهما كانت طبيعة عمله أو مستواه الوظيفي، يقرم بصنع القرارات. ولكن هذه العملية (صنع القرارات) تمثل دوراً محورياً من أدوار كل مدير، مهما كان

عمله أو مستواه الوظيفي. فالمدير حينما يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والاتصال والرقابة، يقوم أساساً بصنع القرارات العديدة المختلفة التي ستناقش أهم أنواعها.

## تصنيف القرارات :Types of Decisions

كثيرون يصنفون القرارات الإدارية إلى نوعين رئيسين:

(1) قرارات مبرمجة (Programmed/ Structured).

(2) قرارات غير مبرمجة (Non Programmed).

فالقرار المبرمج هو روتيني، متكرر، يعالج ويتناول مشكلات، وحالات، ومواقف تنظيمية متكررة وروتينية حيث يمكن وضع إجراء محدد لصنع القرارات بشأنها. أما القرار غير المبرمج فهو غير محدد ويتعلق بمشكلات، حالات، مواقف متجددة وليست متكررة وغير روتينية، ولا يوجد إجراء محدد مسبقاً لمعالجة الموقف أو المشكلة وذلك لكونها معقدة أو مهمة جداً.

إن أي مدير يواجه يومياً مشكلات ومواقف عديدة متنوعة معظمها من النوع الروتيني المتكرر. ولكن المدير يواجه أيضاً، أحياناً مواقف ومشكلات تتطلب قرارات غير مبرمجة، قرارات إبداعية، فريدة. يوضح الجدول رقم (1) مقارنة بين النوعين من القرارات.

### جدول رقم (1)

مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

أنواع القرارات		
قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة	
جديدة، غير منظمة، درجة عدم التأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب - النتيجة.	متكررة، روتينية، نمطية، درجة للتأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب - النتيجة.	نوع المشكلة
الحاجة للإبداع، والحنس، والالتصامح مع الغموض، حل المشكلات إبداعياً.	الاعتماد على السياسات، والقواعد والإجراءات المحددة.	الإجراء

الأعمال: طلبات اللوازم الدورية الجملة: ضرورة الحصول على معدل جيد للتحصيل، الأكاديمي المتميز. الرعاية الصحية: إجراءات لإخلاء المرضى الحكومة: نظام الزيادات والقرصنة للموظفين.	الأعمال: التنوع في المنتجات، فتح أسواق جديدة. الجملة: إنشاء تسهيلات صافية جديدة المستشفى: شراء أجهزة اختبار الحكومة: إعادة تنظيم الإدارات الحكومية.
--	--

المصدر: John M. Ivancevich and Michael J. Matteson (1993). Organizational Behavior and Management 3<sup>rd</sup> ed., Burr Ridge, Ill.: Richard D. Irwin, p. 584.

كما يمكن تصنيف القرارات إلى (1) قرارات استباقية (Proactive) وقرارات رد فعل (Reactive)، والقرار الاستباقي هو قرار يتم صنعه تحسباً، توقعاً لتغيير خارجي أو ظروف أخرى، وذلك تفاعلياً ومنعاً لتطور المشكلات. وفلسفة إدارة الجودة الشاملة مبنية على فلسفة أن من الأفضل تطبيق النهج الاستباقي بدلاً من الاستجابة/ رد الفعل.

أما قرار رد الفعل فهو يصوغ استجابة (رد فعل) لتغيرات خارجية<sup>(5)</sup>.

ويصنف كاتب آخر القرارات إلى ثلاثة أنواع: (1) قرارات استراتيجية. (2) قرارات إدارية و(3) قرارات تشغيلية.

فالقرارات الاستراتيجية تشمل قرارات غير مبرجة، ووضع الأهداف والمخطط طويلة المدى، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة والمعلومات المتوافرة قليلة وتحتاج إلى اجتهد وتفكير إبداعي خلاق، وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات وهذه القرارات غالباً تربط المنظمة بالبيئة.

أما القرارات الإدارية فهي من صنع الإدارة الوسطى، وتتناول قرارات مبرجة (من تنظيم وإشراف وتحفيز)، وتعلق بمشكلات روتينية متكررة حيث المعلومات متوافرة والقرار روتيني يعتمد على الحالات السابقة المماثلة.

وأخيراً فإن القرارات التشغيلية تتعلق بتطبيق الإجراءات والقواعد من قبل الإدارة الإشرافية.<sup>(6)</sup>

## ظروف صنع القرار Decision Making Conditions:

تتفاوت الظروف التي تحيط بعملية صنع القرارات من حيث درجة التأكد (certainty). ويمكن تصنيف هذه الظروف من حيث درجة التأكد إلى ثلاثة أنواع:

(1) ظروف التأكد (certainty).

(2) ظروف المخاطرة (Risk).

(3) عدم التأكد (uncertainty)<sup>(7)</sup>.

ففي حالة التأكد تكون البدائل المتوافرة لحل المشكلة ومردود وتكلفة وكل منها معروفاً ومعلومًا، وليس هنالك أي مجال لتعصر، عامل الخط أن يتدخل بين البديل ومردوده.

أما بالنسبة لظروف المخاطرة، فيتم صنع القرار في ظروف المخاطرة حينما تكون البدائل المتوافرة معلومة معروفة وكذلك احتمالات حدوثها والفوائد (التكاليف) المحتملة لكل بديل. وهذا النوع من أكثر الأنواع شيوعاً، فالبدائل معروفة ولكن النتائج مشكوك فيها.

أما النوع الثالث، وهو الأكثر صعوبة بالنسبة للمدير، وذلك لأن البدائل معروفة ولكن نتائجها غير مؤكدة وكذلك احتمالات حدوثها والعوائد المحتملة من كل بديل غير معروفة.

## نماذج صنع القرار Decision Making Models:

يتطلع أي مدير إلى أن تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية، أي موضوعية ومنطقية بصورة كاملة، ولكن الواقع غالباً عكس ذلك. فالمدير غالباً يقوم بصنع القرارات في ضوء معلومات غير كاملة. وهكذا يصنف الكتاب طريقة صنع القرارات الإدارية إلى نموذجين رئيسيين وهما:

(1) النموذج الرشيد (Rational).

(2) والنموذج السلوكي Behavioral Model.

وستناقش بإيجاز كلا من النموذجين:

### 1- النموذج الرشيد (Rational Model):

ويطلق عليه أيضاً النموذج المثالي، ويركز على ماذا يجب أن يفعل المدير، وكيف يجب أن يصنع المدير قراراته، ويستند إلى النظرية الاقتصادية التقليدية التي تنظر إلى المدير على أنه كامل الرشد ويسعى لتحقيق أعلى الأرباح، وتفترض أن المدير يملك الخصائص الآتية:

- لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوافرة لحل المشكلة.

- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل.

- لديه القدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية.
- لديه نسق، منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (القيم والمعايير).
- يقوم بصنع قرارات مثلى<sup>(8)</sup>.

## 2- النموذج السلوكي (Behavioral Model):

يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي بني عليها النموذج الرشيد نادراً ما تتحقق وتوافر جميعها، إن لم يكن مستحيلاً لأن الواقع عكس ذلك تماماً. وإن قرارات المدير بعيدة كثيراً عن الرشيد الكامل، وهي محدودة، مقيدة بالقدرات الذهنية المحدودة، وقيم ومشاعر الفرد صانع القرار، وبالمشغبات البيئية التي تقع خارج سيطرته. وقد أطلق على هذا الموقف، الحالة "الرشد المحدود" (Bounded Rationality)، ومع الأخذ بعين الاعتبار أن المنظمات تعيش في بيئة مضطربة، معقدة، ومتنوعة جداً حيث هنالك العديد من البدائل ونتائجها تبقى غير معروفة، فإن أي سلوك يسمى للرشد هو بطبيعته محدود (Inherently Bounded)<sup>(9)</sup>.

وهكذا يعتقد هيربرت سايمون (Herbert Simon) أن الإداري يكتسب بالقرار المرضي (Satisficing/ satisfactory) بدلاً من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل (Optimum Choice).

ويضيف الكاتب لوثانس (Luthans) إلى النموذجين السابقين نموذجاً ثالثاً وهو النموذج الاستقرائي الاجتهادي (Judgmental Heuristic and Biases) ويطلق عليه أيضاً النموذج الحدسي، (Intuitive)، حيث يعتمد صانع القرار على تقدير الفرد وحده وحكمه بالاستناد إلى التجربة العملية وليس المعرفة العلمية، وعلى المحاولة والخطأ. إن ذلك يسهل الأمر في صنع القرار ولكن هذا النهج يمكن أن يؤدي تحت ظروف معينة إلى أخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة<sup>(10)</sup>.

لا يتم الاعتماد على الحدس في صنع القرارات منفصلاً عن التحليل العقلاني، بل الاثنان يكملان بعضهما البعض. فمثلاً حينما يكون لدى المدير خبرة/ تجربة في موقف معين يمكنه التصرف بسرعة حتى لو كانت المعلومات المتوافرة عن الموقف محدودة. ربما لا يقوم المدير بالتحليل المتعمق للنظم للمشكلة وابعادها والحلول البديلة ولكنه يستخدم خبرته واجتهاده لصنع القرار.

## عملية صنع القرار Decision Making Process

نستج من مناقشة نماذج صنع القرار أن أي فرد في أي منظمة لا يمكن أن يتوصل إلى قرار كامل الرشيد والعقلانية، وأن أي قرار من قبل أي فرد في أي مستوى وأي مجال هو محدود الرشيد، ولكن الإداري الناجح يحاول أن يبلغ أعلى مستويات الرشيد في قراراته. وأن نتائج أي قرار تتوقف

إلى حد كبير على طبيعة وهيكلية العملية التي يتم بها صنع القرار. وحتى يحقق القرار النتائج المنشودة وأن يكون القرار فعالاً في حل المشكلات أو تجنبها، يقترح اتباع الخطوات الآتية في عملية صنع القرار<sup>(1)</sup>.

1- وضع أهداف محددة (**Establish specific objectives**): إن من شأن وجود أهداف واضحة ومحددة أن يحدد النتائج الواجب تحقيقها، والمقاييس، والمعايير التي يمكن استخدامها لمعرفة إذا كان قد تم تحقيق هذه النتائج. كما أن الأهداف تساعد على توحيد الأفراد في المنظمة، وهو أمر حيوي لنجاح المنظمة.

2- تحديد وتشخيص المشكلة (**Identify and Define the Problem**): تعني المشكلة وجود تفاوت، اختلاف بين الوضع الحالي والوضع المرغوب، والشود، وهكذا يتضح وجود مشكلة حينما يتم وضع الأهداف، ويتم تحديد مدى خطورة المشكلة للمنظمة من خلال قياس الفجوة بين مستوى الأداء المرغوب (المحدد) من الأهداف، ومستوى الأداء الفعلي.

كما يمكن اعتبار الفرص من بين المشكلات. إلا أن الفرص يجب البحث عنها واكتشافها.

3- وضع الأولويات (**Set Priorities**): إن عملية صنع القرارات وتنفيذ الحلول تحتاج إلى موارد، ولما كانت موارد أي منظمة محدودة، لذا يجب وضع قائمة أولويات بالمشكلات: أي ترتيب المشكلات من حيث أهميتها وخطورتها ومداهها ودرجة الإلحاح، والنتائج والآثار التي قد ترتب على عدم حلها.

4- تحديد أسباب المشكلة (**Determine causes of problem**): من غير المناسب تحديد حل معين لمشكلة بدون معرفة أسبابها ومن الأفضل أن يتم تحديد أسباب المشكلة من قبل الأفراد الذين يواجهون تلك المشكلة باستمرار.

5- تحديد معايير القرار **Identify Decision criteria**: تعني المعايير، العناصر المناسبة للقرار، وتأتي هذه الخطوة بعد إتمام تشخيص المشكلة ومعرفة مسبباتها، وتشمل معايير القرار عناصر أو عوامل مثل: التكلفة، المردود، الاعتمادية، الخدمة، المواصفات، الزمن اللازم لتنفيذ الحل، الخدمة بعد الشراء وغيرها.

6- إعطاء قيم وأوزان للمعايير (**Allocate values/ weights to the criteria**): تتفاوت المعايير التي تم تحديدها في الخطوة السابقة من حيث أهميتها، ولذا فإن عملية صنع القرار الفعالة تأخذ في الاعتبار هذا الأمر، وبذلك يتم إعطاء قيمة (وزن) لكل معيار. ويمكن إعطاء أعلى قيمة (مثلاً 10 نقاط) لأهم معيار، ومن ثم إعطاء القيمة المناسبة لكل من المعايير المتبقية.

7- تطوير الحلول البديلة (Develop Alternatives): يقصد بالبديل الحل أو الوسيلة الممكنة المتاحة أمام صانع القرار للتعامل مع المشكلة وحلها. ولا بد لصانع القرار أن يفترض وجود عدة بدائل لحل أي مشكلة، وبالتالي إعطاء الوقت الكافي لتطوير ما يمكن من البدائل، على أن يتم ذلك بحذر وبدون إعطاء قد يتسبب في تفاقم المشكلة وعدم جدوى حلها.

8- تقييم الحلول البديلة Evaluate alternatives: بعد ما يتم تحديد الحلول الممكنة يجري تقييم لهذه البدائل، ولا ينبغي أن يتم مثل ذلك التقييم بعد كل بديل، لأن من شأن ذلك أن يؤثر سلباً على عدد الحلول التي يمكن تطويرها، وفي هذه المرحلة تتم معرفة نقاط قوة وضعف كل بديل، وعوائده وتكاليفه، ومزاياه وسلبياته. ويتم تقييم كل بديل حسب المعايير والأوزان التي تم اعتمادها في المرحلتين (5) و(6).

9- اختيار البديل الأنسب (Select the Best Alternative): وهنا يقوم صانع القرار باختيار الحل الأفضل من بين الحلول البديلة استناداً إلى نتائج التحليل الناقد لكل بديل والذي يحقق الأهداف المرسومة في المرحلة رقم (1). وهذا يعني أن القرار وسيلة وليس غاية في ذاته.

10- تنفيذ القرار Decision Implementation: تتضمن هذه الخطوة إيصال القرار للأفراد المعنيين بتنفيذه لنيل قبولهم وتفهمهم للقرار، والالتزام بتنفيذه. ومهما كان القرار جيداً، فإن نتائجه تتوقف على التنفيذ السليم الفعال له. ومن الممكن أن يؤدي القرار الجيد إلى نتائج غير جيدة بسبب تنفيذ القرار بصورة سيئة.

11- تقييم فاعلية القرار (Evaluation of Decision effectiveness): في هذه المرحلة يتم تقييم نتائج تنفيذ القرار ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة. ويتضمن التقييم الفعال قياس النتائج بشكل دوري ومقارنتها مع النتائج المنشودة، وفي حال وجود تفاوت يجب إجراء ما يلزم من تعديل أو تغيير سواء بالنسبة للبديل الذي تم اختياره أو في طريقة تنفيذه أو في الأهداف المرسومة إذا كان يصعب تحقيقها.

وفيد التقييم صانع القرار في استلهم الدروس والاستفادة من خبراته وتجاربته وبالتالي تطوير قدراته في صنع القرار.

وبعد مناقشة المراحل المتابعة في عملية صنع القرار، فإنه يجدر التنبيه إلى أنه على صانعي القرارات النظر لعملية صنع القرار على أنها عملية متكاملة بدءاً من أولى مراحلها المتمثلة في إدراك المشكلة وتحديدها، وانتهاء بتنفيذ الحل ومتابعة التنفيذ والتقييم.

## المؤثرات السلوكية في عملية صنع القرارات:

تتأثر عملية صنع القرارات من قبل المديرين بعوامل ومتغيرات سلوكية عديدة، بعضها يؤثر على جوانب أو مراحل معينة في عملية صنع القرارات، والبعض الآخر يؤثر على مجمل عملية صنع القرارات، ومن بين أهم تلك العوامل السلوكية قيم الفرد صانع القرار واتجاهاته وإدراكه وشخصيته ونزوعه للمخاطرة، وإمكانات عدم الانسجام المعرفي لديه، وستحدث بإيجاز عن هذه العوامل.

### 1- قيم الفرد واتجاهاته ومفركاته:

إن قيم واتجاهات المدير صانع القرار تمثل عنصراً هاماً في القرار، وهي تشكل إطاراً مرجعياً ومرشداً للفرد يوجهه حين مواجهة مشكلة معينة تتطلب إيجاد حل لها. وتؤثر القيم والاتجاهات في عملية صنع القرار في الجوانب التالية: (12)

- حين تحديد الأهداف: إذ يجب على المدير إصدار أحكام قيمة فيما يتعلق باختيار القرص السائقة، وتحديد الأولويات.
- حين إعداد الحلول البديلة، إصدار قيمه حول الاحتمالات المتعددة.
- حين اختيار بديل، فإن قيم الفرد واتجاهاته تؤثر على عملية الاختيار.
- حين تنفيذ القرار، يصدر المدير أحكاماً قيمة أثناء اختيار وسائل التنفيذ.
- وفي مرحلة الرقابة والتقييم، لا يمكن تجنب إصدار أحكام قيمة حين إقرار إجراء تصويبي أو علاجي وتنفيذه.

ما من شك في أن القيم تتغلغل في عملية صنع القرار، متضمنة ليس فقط المسؤوليات الاقتصادية والقانونية، بل والمسؤوليات الأخلاقية أيضاً. وتنعكس في سلوك صانع القرار في جميع المراحل.

ويجب التأكيد على البعد الأخلاقي وأهميته في صنع القرارات. إن أن المعايير الأخلاقية التي يتمسك بها المدير صانع القرار تؤثر كثيراً في قراراته ونتائجها بالنسبة له ولجماعته ومنظمته والمجتمع الأوسع.

### 2- الشخصية:

تتأثر عملية صنع القرارات كثيراً بشخصية صانع القرار، من خصائص وسمات فسيولوجية ونفسية، وقدرات واستعدادات وميول وغيرها من متغيرات وعوامل الشخصية، ومن أهم



الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات المتعلقة بتأثير الشخصية على صنع القرار،<sup>(13)</sup> يلي:

- من غير المحتمل أن يتمتع الناس بنفس الكفاءة في جميع جوانب عملية صنع القرارات. فبعض الناس يمكن أن يجيدوا في جانب معين من العملية، بينما يجيد الآخرون في جانب آخر.

- ترتبط بعض السمات والخصائص، مثل الذكاء، بمراحل مختلفة من عملية صنع القرارات. - إن علاقة الشخصية بعملية صنع القرارات يمكن أن تختلف بين الجماعات المختلفة على أساس بعض العوامل مثل الجنس والمركز الاجتماعي.

- الناس الذين يواجهون قرارات هامة وغامضة يمكن أن يتأثروا كثيراً بأراء نظرائهم. ومن بين المتغيرات والجوانب الهامة في الشخصية التي ترتبط بعملية صنع القرارات هو الميل نحو المخاطرة. وهذا الجانب له تأثير كبير على عملية صنع القرارات. فالشخص الذي لديه نزوع وميل نحو اتخاذ المخاطر، ويتصف بالجراءة، والإبداعية، يقوم بعملية صنع القرار بطريقة تختلف عن الشخص الذي لا تتوافر فيه هذه الميول والخصائص، سواء في مرحلة وضع الأهداف أو تطوير البدائل، أو تقييمها أو اختيار الحل المناسب<sup>(14)</sup>.

### 3- عوامل دافعية:

يتفاوت المديرين من حيث أهمية وأولوية الحاجات التي يسعون لإشباعها، مما يؤثر في عملية صنع القرارات. فالمدير الذي يسعى لتحقيق ذاته، يشعر بالرصاص والسعادة والإنجاز حينما يتخذ قراراً حاسماً وحيوياً، ويستمتع بالعمل وهو يبحث ويتقصى ويعاقل، يختار ويتابع التنفيذ، ودندك المدير الذي يسعى للتقدير والاحترام، في حين أن المدير الذي يشعر بحاجة كبيرة للأمان والاستقرار، يسعى لتجنب المخاطر وعدم اتخاذ حلول غير مألوفة أو ليس متأكداً تماماً من نتائجها أو اتخاذ قرار لا يرضى عنه رئيسه.

### 4- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية:

لا يستطيع المدير، وبخاصة في المستويات الإدارية العليا، في عصرنا الحاضر، التهرب من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع الذي ينتمي إليه، فنجد أنه يصنع قراراته في المنظمة يحرص أن تكون هذه القرارات في إطار القيم والقوانين والأعراف السائدة في المجتمع، وبما لا يلحق الضرر بالمصلحة العامة. بل يتخذ بعض القرارات الهادفة إلى خدمة المجتمع في الدرجة الأولى مثل

قرار منع الهبات والتبرعات، وإنشاء المشروعات الخيرية والمساهمة في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

#### 5- تصعيد الالتزام Escalation of Commitment

ويشير إلى الميل نحو التمسك بإجراء، أو عمل غير فعال وعدم الرجوع عنه حينما لا يكون محتملاً تحويل الموقف السيئ إلى العكس. ومن الأمثلة الشخصية استثمار مزيد من المال في سيارة مكسورة، أو أن يقرر شخص بالإمكان المحافظة على علاقات متدهورة، أو تقرير الاحتفاظ بأسهم أسعارها في انحدار. وتشير الدراسات إلى أن تصعيد الالتزام هو مسؤول جزئياً عن الخسائر المالية الكبيرة التي لحقت ببعض المنظمات<sup>(15)</sup>.

#### أساليب صنع القرار Decision Making Styles

صنف الكاتب (Rowe وزملاؤه) أساليب صنع القرارات استناداً إلى بعدين رئيسين وهما: (1) طريقة تفكير الإنسان: ولو تصورنا خطأ مستقيماً يمثل طريقة تفكير الإنسان، على أحد طرفيه التفكير العقلاني / الرشيد وعلى الطرف الآخر التفكير الحدسي.

- التفكير العقلاني (Rational): ينظر للمعلومات بصورة مرتبة ومنظمة أثناء معالجة المعلومات، ويتأكد أن المعلومات منطقية ومتوافقة قبل صنع القرار.
- التفكير الحدسي (Intuitive): يميل إلى الإبداع والابتكار ولا يحتاج إلى معلومات منتظمة ومرتبطة، بل ينظر للمعلومات ككل.

أما البعد الثاني فهو يصف درجة تسامح / تعايش الإنسان مع الغموض. فالبعض لديه درجة منخفضة من التسامح مع الغموض ويحتاج إلى التوافق والثبات والترتيب في تنظيم المعلومات ومعالجتها لتقليص درجة الغموض. وهناك البعض الآخر الذي يتسامح مع درجة عالية من الغموض، ويستطيع أن يعالج أفكاراً عديدة في آن واحد. وإذا ما أخذنا البعدين - طريقة التفكير والتسامح مع الغموض - معاً يصبح لدينا أربعة أساليب في صنع القرارات. (شكل 1)

1- الأسلوب الموجّه (Directive): درجة التسامح مع الغموض منخفضة، والتفكير عقلاني، وهذا الإنسان كفؤ ومنطقي ويتخذ قرارات سريعة ويركز على المدى القصير. والكفاءة والسرعة في صنع القرارات تتجان غالباً صنع قرارات بمعلومات قليلة وبدائل قليلة.

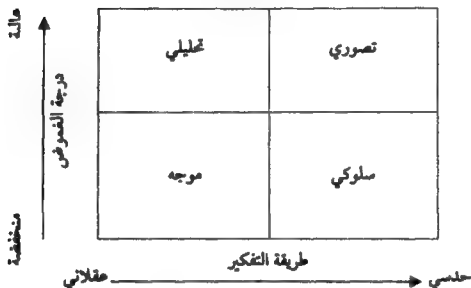
2- الأسلوب التحليلي (Analytic): يتصف بدرجة عالية من التسامح مع الغموض وتفكير عقلاني. يحتاج صانع القرار إلى مزيد من المعلومات ويطور بدائل كثيرة مثل اتخاذ

القرار. وهذا الإنسان يوصف بأنه حريص ولديه القدرة على مواكبة والتعامل مع المواقف الفريدة.

- 3- الأسلوب التصوري (Conceptual): درجة عالية من الغموض والتفكير حلبي: يميل صانع القرار إلى تبني نظرة موسّعة وتطوير بدائل عديدة. ويركّز على المدى البعيد، ويستطيع أن يجد حلولاً إبداعية للمشكلات.
- 4- الأسلوب السلوكي (Behavioral): لديه درجة منخفضة من التسامح وتفكير حلبي. ويتعامل جيداً مع الناس وهو مهتم بإنجازات الآخرين من حوله، ويتقبل اقتراحاتهم، ويهتم أن يتقبله الآخرون.

### شكل (1)

#### أساليب صنع القرار



#### أخطاء وتحيزات/ نزعات شائعة في صنع القرارات:

هنالك العديد من الأخطاء والتحيزات الشائعة التي يمارسها المديرون في عملية صنع القرارات، وتنعكس سلباً على صنع القرارات، ويُلخص الجدول رقم (1) أهم هذه الأخطاء والتحيزات. (17)

## جدول رقم (1)

### إعطاء وتحيزات شائعة في عملية صنع القرارات

الرقم	الحظا/ التحيز	الوصف والتوضيح
1.	تحيز الثقة الزائدة Over confidence	حينما يميل الفرد إلى الاعتقاد أنه يعرف أكثر من الواقع، أو يتسكك بوجهة نظر إيجابية عن نفسه وأداته.
2.	تحيز الإرضاء الفوري Immediate gratification	حينما يميل صانع القرار إلى تحقيق إرضاء/ إشباع فوري ويتجنب التكاليف الفورية.
3.	أثر الإرساء/ التثبيت Anchoring effect	حينما يتمسك صانع القرار بمعلومات أولية بمثابة نقطة بداية ومن ثم لا يقوم بأي تعديل وفقاً لمعلومات لاحقة. أي يتمسك بالانطباع الأولي عن أمر معين ولا يقوم بأي تعديل بعد توافر معلومات إضافية.
4.	تحيز الانتقاء الإدراكي Selective Perception	حينما يصل صانع القرار إلى تنظيم وتفسير الأحداث بطريقة انتقائية اعتماداً على الإدراك التحيز.
5.	تحيز الإصرار Confirmation bios	حينما يحاول المدير الحصول على معلومات لتؤكد وتدعم اختياراته السابقة ويهمل أي معلومات تناقض الأحكام/ الخيارات السابقة.
6.	تحيز التزييف/ الترتيب المسبق Forming bios	حينما يختار صاحب العمل ويبرز جوانب معينة من الموقف/ الأمر ويهمل الجوانب الأخرى.
7.	تحيز التوافر Availability	حينما يميل صانع القرار إلى استرجاع/ تذكر الأحداث الحديثة والحديثة في ذاكرته.
8.	تحيز التمثيل Representation	تقييم احتمالات حدث معين استناداً إلى تقاريره وتشابهه مع أحداث أخرى.
9.	تحيز العشوائية Rendomness	محاولة التوصل إلى معنى/ فهم من أحداث عشوائية.
10.	خطأ التكاليف الغارقة Sunk costs error	يميل صانع القرار إلى نسيان أن الخيارات الحالية لا تستطيع تصحيح الماضي أو السابق. يؤكد بصورة خاطئة على التكاليف السابقة في تقييم البدائل أو الخيارات بدلاً من النتائج المستقبلية ولا يستطيع نسيان التكاليف الغارقة.
11.	تحيز خدمة الذات Self - serving	يعزو نجاحه لنفسه ويلقي اللوم بسبب الفشل على عوامل خارجية.
12.	تحيز الإدراك المؤخر Hingsight bios	ميل صانع القرار إلى الاعتقاد خطأ بأنه كان يمكن أن يتنبأ بنتائج حدث معين بعد أن أصبحت النتائج معروفة.

## مشاركة الأفراد في صنع القرارات:

حظي، ولا يزال، موضوع مشاركة العاملين في صنع القرارات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين. وحث العديد منهم على أهمية ضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات صنع القرارات في المنظمات. وأشارت الدراسات والأبحاث العديدة إلى النتائج والآثار الإيجابية لتلك المشاركة مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتحسين الأداء، والرضا الوظيفي، وتقدير الذات، والتعاون، وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، وتقليص دوران العمل، والتغيب، ويساعد على إحداث التغييرات المطلوبة، وتحسين الاتصالات الفعالة.

يقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال: "إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وحياة عمل إيجابية، وصحة عقلية أفضل، من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد. وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليص الدوران الوظيفي، ومزيد من الرضا الوظيفي<sup>(18)</sup>."

إن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل. ومن ناحية أخرى، فإن موجات العاملين المعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يسمح لها بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم.

كما أنه أصبح ينظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم إشراكه في رأي الكثيرين، يلحق أضراراً جسمية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد. وفي ضوء ذلك كله، فإن المديرين مدعوون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل.

### توضيح مفهوم المشاركة:

كما يساعد على إدراك النتائج المترتبة من المشاركة هو توضيح معنى المشاركة. يشير الكاتبان Davis, Newstrom إلى أن المشاركة تعني انغماس أو انخراط (Involvement) الأفراد نوعياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها. وهذا التعريف يتضمن ثلاث أفكار:

الانغماس، والمساهمة، والمسؤولية<sup>(19)</sup>.

فالقرء الذي يشارك ينغمس ذاتياً (Ego involvement) ولا ينغمس فقط في العمل.

ينطو المدير حينما يعتقد بأن الانغماس في العمل فقط هو مشاركة حقيقية.

والفكرة الثانية هي المشاركة، فالمشاركة تدفع الناس للإسهام (Contribution)، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادرة والإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة. والمشاركة تحسن وتمزز الدافعية بشكل خاص، عن طريق مساعدة العاملين فهم وتوضيح مساراتهم نحو الأهداف. والفكرة الثالثة، هي أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة. فالمشاركة عملية اجتماعية يصبح الأفراد فيها متحمسين ذاتياً في المنظمة ويريدون أن يروها ناجحة. ومع بدء الأفراد تقبل المسؤولية عن أنشطة الجماعة، يرون في ذلك طريقة لعمل ما يريدون أن يعملوه، أي بمعنى آخر إنجاز العمل الذي يشعرون أنهم مسؤولون عنه... وهكذا فالمسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعلية مع المدير بدلاً من العمل ضده<sup>(20)</sup>.

#### أساليب وفنون المشاركة:

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية. أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسه، وعلى مستوى الجماعة، تتم المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية. وباستخدام الأسلوب التشاوري (Consultative) يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بأرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار. أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة وتقوم الجماعة، وليس الرئيس بصنع القرار النهائي، بالإجماع أو الأغلبية<sup>(21)</sup>.

#### صنع القرارات الجماعية Group Decision Making

لقد أصبح مألوفاً في المنظمات أن تقوم الجماعات واللجان وفرق العمل والمجالس المختلفة بصنع العديد من القرارات. أن تعقد المنظمات وتزايد حجمها من ناحية وازدياد التحديات البيئية التي تواجهها يجعل من الصعب إمكانية إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المعقدة من قبل فرد معين. فالمشكلات الصعبة المعقدة التي تواجه المنظمات تحتاج إلى معرفة متخصصة في مجالات عديدة لا تتوفر عادة لدى شخص واحد. ومن ناحية أخرى، فإن الكثير من القرارات والحلول يجب أن تتألف من موافقة العديد من الأفراد والوحدات ضمن المنظمة، الأمر الذي شجع على شيوع استخدام أسلوب صنع القرار الجماعي / الفريق.

لقد أثار موضوع فاعلية القرار الجماعي الكثير من الجدل والنقاش بين أوساط الكتاب والباحثين. فالتحتمس للقرار الجماعي يؤكدون على المزايا والإيجابيات العديدة لأسلوب القرار

الجماعي، ولكن في نفس الوقت يتحفظ آخرون على ذلك لما يصاحب ذلك من بعض السلبيات. ويوضح الجدول التالي مزايا وسلبيات القرار الجماعي.

#### جدول رقم (2)

#### مزايا وسلبيات القرار الجماعي

السلبيات	المزايا/ الإيجابيات
1. القرار الجماعي يحتاج إلى وقت أكبر للوصول إلى قرار.	1. يساعد على تقبل الأفراد (المشاركين) للقرار.
2. قرارات الجماعة قد لا تكون حاسمة.	2. يسهل عملية التنسيق بين الأفراد المشاركين.
3. الجماعات يمكن أن تملأ وبدا لا تتوصل إلى القرار الأفضل.	3. يسهل عملية الاتصال بين الأفراد المشاركين.
4. يمكن الهيمنة على الجماعة من قبل فرد معين.	4. يمكن تطوير عدد كبير من الحلول البديلة.
5. الجماعة يمكن أن تتناور.	5. يمكن استقطاب معرفة وخبرة كبيرة (تعدد وجهات النظر).
6. يمكن استبدال الأهداف.	6. فهم واستيعاب أكبر من خلال المناقشة.
7. الدوران وللف محل التفكير السليم.	7. يوفر أساساً للتدريب في دينامية الجماعة.
8. تفكير الجماعة والرغبة في الإجماع يكبت الحكم المصائب، وحرية التعبير.	

المصدر: Robert Kreitner (1989), Management 4<sup>th</sup> ed, Boston, Mass: Houghton Mifflin, p. 238, Davis and Newstrom, Human Behavior at Work, P. 253-35.

في ضوء الإيجابيات والسلبيات السابق ذكرها للقرار الجماعي، فإن القرار الجماعي قد يكون مناسباً وفعالاً في حالات ومواقف معينة، يلخص الجدول الآتي المواقف والظروف التي تناسب القرار الجماعي والقرار الفردي.

### جدول رقم (3)

#### القرار الفردي مقابل القرار الجماعي

العوامل التي تستوجب قرار جماعي	العوامل الموافقة التي تستوجب قرار فردي
1. هناك حاجة للإبداع والابتكار.	1. الوقت المتاح لصنع القرار قصير.
2. كمعلومات اللازمة للقرار متوفرة لدى الجماعة.	2. القرار نسبياً غير مهم بالنسبة للجماعة.
3. قبول القرار من أفراد الجماعة هام وضروري.	3. لدى المدير جميع المعلومات اللازمة لصنع القرار.
4. تنهم القرار من قبل الجماعة هام.	4. يمكن أن يهين فرد أو فردان على الجماعة.
5. المشكلة معقدة وتحتاج إلى معلومات غزيرة متنوعة لإيجاد حل.	5. يمكن أن يتغير صراع مدر أثناء المناقشة.
6. يرغب المدير أن يشعر الأفراد أنهم جزء من العملية الديمقراطية أو يريد بناء الثقة.	6. قد يشعر الأفراد أن لديهم اجتماعات كثيرة، ولا يشعرون بالحاجة للمشاركة.
7. هناك حاجة إلى مزيد من المخاطرة في التفكير بالتطويل.	7. المعلومات اللازمة للقرار سرية ولا يمكن إشارتها لجميع الأفراد.
8. هناك رغبة أن يستفهم كل فرد الآخر بصورة أفضل.	8. أفراد الجماعة غير مؤهلين أو قادرين على اتخاذ القرار.

المصدر : Bedeian, Management, p.217.

ويتطلب نجاح القرار الجماعي المشاركة الفعالة من قبل الأفراد، وهذا يتطلب توافر متطلبات وشروط معينة ومنها: <sup>(21)</sup>

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.
- الموضوع الذي يشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم.
- يمتلك الأفراد القدرات المناسبة والمعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع.
- مقدرة متبادلة على الاتصال.
- عدم شعور أي طرف بالتهديد.
- أن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة.



## أسئلة المراجعة والنقاش

- 1- وضع أهمية صنع القرارات الإدارية في المنظمات المعاصرة؟
- 2- ما الفرق بين القرار وعملية صنع القرار؟
- 3- ما هي طبيعة المشكلات والمواقف التي تتطلب قرارات مبرجة؟ اذكر بعض الأمثلة.
- 4- اذكر بعض الأمثلة على الحالات والمواقف التي تتطلب قرارات غير مبرجة.
- 5- ما الفرق بين القرار الاستراتيجي والقرار التشغيلي؟ اذكر بعض الأمثلة.
- 6- اذكر ظروف صنع القرار وماهية كل منها.
- 7- وضح ماهية النموذج الرشيد في صنع القرارات؟ وما هي الافتراضات التي يستند إليها؟
- 8- ما هو جوهر النموذج السلوكي في صنع القرار؟
- 9- يقال إن معظم قرارات المدير هي محدودة الرشد؟ هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إيجابتك.
- 10- ما هو دور الحدس في صنع القرارات؟
- 11- ناقش باختصار خطوات عملية صنع القرار الرشيد.
- 12- وضح كيف تؤثر قيم الفرد واتجاهاته في عملية صنع القرارات.
- 13- ناقش أثر الشخصية في عملية صنع القرارات؟
- 14- ما المقصود بـ تصعيد الالتزام؟ وما أثره على عملية صنع القرارات؟
- 15- اشرح باختصار الأساليب الأربعة في صنع القرار؟
- 16- اذكر بعض أهم الأخطاء والتحيزات الشائعة في صنع القرار؟ وضح ماهية كل منها.
- 17- وضح مفهوم مشاركة الأفراد في صنع القرارات؟ وما أهميتها وفوائدها؟
- 18- حدد بعض مزايا/ إيجابيات وسلبيات القرار الجماعي؟
- 19- اذكر (5) حالات يفضل فيها القرار الجماعي، و(5) حالات يفضل فيها اتخاذ القرار الفردي.
- 20- ما هي المتطلبات والشروط الواجب توافرها لنجاح القرار الجماعي؟
- 21- ما هي المعلومات التي اعتمدت عليها في قراءك الالتحاق بالجامعة/ العمل الحالي؟

## قائمة المراجع

- (1) John Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven Skinner and Philip Crosby (1997), Management: Quality and Competitiveness , 2nd ed., Boston, Mass, McGraw Hill, p. 117.
- (2) F.F. Harrison (1987), The Managerial Decision making Process, Boston, Mass.: Houghton Mufflin, p. 25..
- (3) Stephen Robbins and Mary Coulter (1999). Management, 6<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, p. 183.
- (4) Chris Gore, Kate Muriay, and Bill Richardson (1992), Strategic Decision Making, London: Cassell, p. 2.
- (5) Ivancevich et al. Management, p. 120.
- (6) Groe et al., Strategic Decision Making, p. 3.
- (7) Bedeian. Management, p. 203.
- (8) Robbins and Coulter, Management, p. 189; Fred Luthans (1992), Organizational Behavior, 6<sup>th</sup>., New York.: McGraw-Hill Book co., pp. 497-498; Bedeian, Management, pp. 205-206.
- (9) Luthans, Organizational Behavior, pp. 499-500, Bedeian, Management, pp. 256-207.
- (10) Ivancevich et al. Management, p. 120; Luthans, Organizational Behavior, pp. 501-503.
- (11) Robbins and Coulter, Management, pp. 182-185. Ivancevich et al., Management, pp. 122-126.
- (12) Games Gibson, John Ivancevich and James Donnelly, Jr. (1994), Organizational Behavior, 8<sup>th</sup> ed. Boston, Mass., IRWIN, p. 614, Ivancevich et al, Management, p. 127.
- (13) Gibson et al. Organizational Behavior, p. 614.
- (14) Ibid.
- (15) Robert Kreitner and Angelo Kinicki (1992), Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> ed., Homewood, Ill.: IRWIN, pp. 551-552.
- (16) Rowe, A. J.; Boulgarides, J. D. and McGrath, M.R. (1984), Managerial Decision making, modules in Management Series, Chicago: SRA, pp. 18-22.
- (17) Robbins and Coulter (2005), management, pp. 148-49.
- (18) Luthans, Organizational Behavior, p. 503.
- (19) Keith Davis and John Newstrom (1989), Human Behavior at Work, 8<sup>th</sup> ed., New York" McGraw-Hill Book co., p. 231.
- (20) Ibid., p. 232.
- (21) Luthans, Organizational Behavior, pp. 502-503; Davis and Newstrom, Human Behavior, pp. 242-127.
- (22) Davis and Newstrom, Human Behavior, p. 238.

# الوحدة الحادية عشرة

## الاتصال

### Communications

أهمية الاتصال في المنظمات

عناصر وأبعاد عملية الاتصال

اتجاهات الاتصالات الرسمية في المنظمة

معوقات الاتصال

وسائل الاتصال

الاتصال غير اللفظي

الإصغاء

أنماط الاتصال

الاتصالات غير الرسمية

الاتصالات المباشرة وجها لوجه

تحسين فاعلية الاتصالات

العولة والسوق العالمي والاتصالات

الاتصالات والأخلاق

تقنيات المعلومات والاتصالات

### أهداف الوحدة

- ☐ توضيح عملية الاتصال وأهمية الاتصال في المنظمات.
- ☐ شرح أنواع الاتصالات في المنظمات.
- ☐ مناقشة الاتصال من أعلى إلى أسفل، أهميته ومعوقاته.
- ☐ شرح الاتصال من أسفل إلى أعلى وبيان أهميته ومعوقاته.
- ☐ وصف معوقات الاتصال في المنظمات.
- ☐ شرح وسائل الاتصال الكتابية والشفوية والحالات التي يستخدم فيها كل نوع.
- ☐ توضيح الاتصال غير اللفظي وبيان أنواعه المختلفة
- ☐ شرح الإصغاء وأهميته وسبل تحسينه.
- ☐ وصف نظم، أنماط الاتصال وبيان الحالات التي يكون فيها كل نمط فعالاً.
- ☐ شرح الاتصال المباشر وجهاً لوجه وطرق تحسينه.
- ☐ مناقشة سبل وطرق تحسين فاعلية الاتصال في المنظمات.

## الوحدة الحادية عشرة

### الاتصال

### Communications

#### تمهيد:

المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية تضم أفراداً وهؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المنظمة المختلفة. والعنصر المحوري في حركة ودينامية الجماعة هو التفاعل - الاتصال - بين الأفراد. ويمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة، والتي لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها.

ولو نظرنا إلى العملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، يتضح لنا أن الاتصال يلعب دوراً حيوياً في كل وظيفة، ولا يمكن للمدير أن يقوم بأي وظيفة من هذه الوظائف بدون الاعتماد على المعلومات والإرشادات والتوجيهات والأوامر.

#### أهمية الاتصال في المنظمات:

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها. فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إكمال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة. "إنّذ إن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما"<sup>(1)</sup>.

ومن ناحية أخرى فالالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل. فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق. وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء، والإبداع التنظيمي، والأداء العام للمنظمة.

ويشير أحد الكتاب إلى أن الاتصال في المنظمات يخدم عدة أغراض، وأهمها:

- 1- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.
- 2- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
- 3- يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.
- 4- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الاتصال يساعد أيضاً في المساعدة على الترفيه والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس<sup>(3)</sup>.

فالاتصالات وسيلة، وليست غاية، ولكنها وسيلة في غاية الأهمية والحيوية، لما يمكن أن تلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات. وهي الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة (المعلومات والأفكار والأداء والمقترحات)، فالاتصال عملية اجتماعية ذات علاقة واسعة بعمل الجماعة والمنظمة. وشبه أحد الكتاب الاتصال بالهواء النقي الذي لا نشعر بأهميته وقيمه إلا إذا افتقناه. وكذلك الاتصالات تبرز وتتضح أهميتها حين ظهور مشكلة معينة. ويرى العديد من الكتاب أن أغلبية المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمة في العصر الحاضر هي أساساً ناشئة عن مشكلات في الاتصال. فهناك افتراض عام وهو أن كثيراً من مشكلاتنا الفردية والاجتماعية هي نتيجة اتصالات خاطئة أو غير مناسبة<sup>(4)</sup>. ويرى أحد الكتاب أن الاتصالات تساعد على ما يلي:

- 1- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- 2- تعريف المشكلات وسبل علاجها.
- 3- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- 4- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- 5- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- 6- إصدار الأوامر والتعليمات.
- 7- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وتدريبهم.
- 8- التأثير في الآخرين وقيادتهم.
- 9- حفز وزيادة حماس العاملين<sup>(5)</sup>.

## تعريف عملية الاتصال:

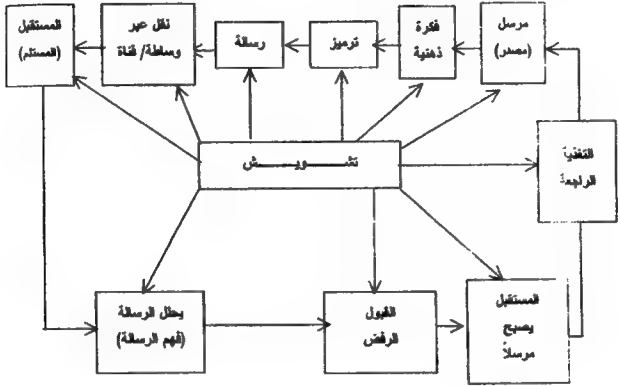
يعرف كثير من الكتاب الاتصال على أنه عملية نقل معلومات من شخص (مرسل) إلى آخر (مستقبل). وقد تكون هذه المعلومات آراء أو أفكاراً أو مقترحات أو توجيهات أو أوامر أو غيرها. غير أن بعض الكتاب يرون أن هذا التعريف ناقص ويضيفون إلى "عملية تبادل المعلومات" تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل). فالاتصال هو تبادل المعلومات والفهم من شخص لآخر. إنها طريقة لإيصال الأفكار والآراء والحقائق والمشاعر والقيم للآخرين بغرض التأثير على سلوكهم<sup>(6)</sup>.

ويمكن القول أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على تعريف واحد. ولكن من الملاحظة أنه مع تطور السلوك التنظيمي، بدأ بعض الكتاب والباحثين يهتمون بالاتصال وينظرون إليه من منظور سلوكي، واعتبار الاتصال عملية اجتماعية، عملية معالجة للمعلومات الاجتماعية. فالمرسل يطور فكرة معينة من خلال معرفته وإدراكه وتحليله، ويرسلها لشخص آخر يقوم بدوره بتكوين معنى من الرسالة التي تسلمها. فالاتصال إذن يتضمن تنظيم وتبويب وتحليل وتفسير واشتقاق معاني... فالاتصال عملية تحدث داخل الأفراد<sup>(7)</sup>. ومن بين التعاريف التي تؤكد على المنظور السلوكي للاتصال، التعريف الذي قدمه Hawkins و Prestion فيقولان "الاتصال هي العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبوساطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>(8)</sup>.

وفي إطار التأكيد على الجوانب السلوكية للاتصال، ولما للاتصال من تأثير على سلوك الأفراد وتعديله وتغييره يشير Luthans إلى أن "الوسيلة الوحيدة التي يمكن لشخص معين التأثير على سلوك شخص آخر هي السلوك الذي يقوم به - أي أن الاتصالات التبادلية بين الأفراد توفر الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها تحقيق التأثير"<sup>(9)</sup>.

## عناصر وأبعاد عملية الاتصال:

إذا ما نظرنا للاتصال على أنه عملية اجتماعية، وفي إطار المنظور السلوكي لهذه العملية، فإن الاتصال تتضمن العناصر والخطوات التالية التي يوضحها الشكل التالي: ونسلط الضوء على هذه العناصر والخطوات<sup>(10)</sup>.



1- تبدأ عملية الاتصال حينما يكون هنالك شخص (مرسل/ مصدر) يرغب بالاتصال بطرف آخر (مستقبل) لإبلاغه معلومات معينة بقصد إثارة سلوك محدد. ويمكن أن يكون المرسل أو المستقبل فرداً (رئيساً أو مروضاً أو زميلاً) أو جماعة أو منظمة.

2- الخطوة الأولى التي يقوم بها المرسل هي ولادة/ تطوير فكرة في ذهن المرسل بشأن موضوع معين، يرغب في توصيلها لجهة ما لاعتقاده بضرورة ذلك. ويفترض في هذه الفكرة ما يلي:  
 أ- أن يتعلق موضوع الفكرة بمصلحة طرف آخر أو عمله أو اهتمامه (وهو المستقبل).

ب- أن يكون من حق المرسل أو اختصاصه أو قدرته الاتصال بصاحب المصلحة (المستقبل) وتسليمه الرسالة أو إبلاغها له.

ج- أن يكون موضوع الفكرة مشروعاً، وباستطاعة المستقبل فهمها.



3- يقوم المرسل ببلورة الفكرة انفعالية وموضوعية، أي ترجمة الفكرة الذهنية إلى لغة أو رموز يمكن فهمها من قبل الآخر (المستقبل). ويمكن ترجمة (ترميز) الفكرة باستخدام الكلمات والأرقام والرسومات والأشكال والصور، والإشارات، والتلميحات غير اللفظية.

وتأثير عملية صياغة وبلورة الفكرة بعوامل كثيرة ومن أهمها: مدى فهم وإدراك المرسل للموضوع أو الموقف أو الحالة التي تدور حولها الفكرة، وتأثير كذلك بشخصية المرسل وقيمه واتجاهاته وحاجاته، كما أن إدراك المرسل للمستقبل (شخصيته وقيمه واتجاهاته..)، وكذلك قدرات المرسل ومهاراته الاتصالية تؤثر في ترميز الفكرة.

4- ينتج عن عملية الترميز "الرسالة" التي يود المرسل نقلها للمستقبل. وتجدر الإشارة إلى أن الرسالة قد تخفي في ثناياها مواضيع غير ظاهرة أو قد تثير استجابة انفعالية أو عاطفية.

5- اختيار قناة/ وسيلة نقل الرسالة، فبعد إتمام الرسالة على المرسل أن يختار وسيلة (قناة) الاتصال المناسبة للرسالة، لإيصالها للمستقبل بصورة ناجحة وفعالة. ومن بين وسائل الاتصال: المحادثة المباشرة وجهاً لوجه، واستعمال الهاتف، والمراسلات، والمذكرات، والصور، والرسوم، والمقابلات والاجتماعات، ومستخرجات الحواسيب والمحركات، وغيرها.

وتأثير عملية اختيار الوسيلة (القناة) التي تتم بواسطة إرسال الرسالة بعوامل كثيرة ومن بينها طبيعة موضوع الرسالة، والغرض منها، وهدفها، ونوع وطبيعة المستقبل الذي ستوجه إليه الرسالة، ومدى قرب المستقبل بعده، وعامل الزمن المتاح لتوصيل الرسالة والتصرف على أساسها، والاهتمامات والأولويات الشخصية<sup>(11)</sup>.

لكل وسيلة مزاياها وعيوبها. فالأصل المباشر وجهاً لوجه يفيد في القضايا والمواضيع الحساسة، والتي تتطلب تغذية راجعة وتفاعلاً مكثفاً، أما الهاتف فهو مناسب، وسريع، وخاص ولكنه يفرض للمعلومات غير اللفظية (الجسمانية). ومع أن كتابة المذكرات والرسائل يتطلب وقتاً، ولكنها وسيلة جيدة حينما يصعب مواجهة الطرف الثاني، وحينما يقتضي الأمر تحقيق الرسمية، وتوافر وثيقة مكتوبة، وحينما لا يكون اللقاء المباشر ضرورياً لتسهيل عملية الفهم<sup>(12)</sup>. وستحدث عن هذا الموضوع لاحقاً.

6- يستقبل الطرف الآخر (المستقبل) الرسالة.

7- يقوم المستقبل بفك رموز الرسالة (ترجمتها وتفسيرها) من كلمات وأعداد وأشكال وصور وحركات جسمانية (غير لفظية) صدرت عن المرسل. وتجرى عمليات تنظيم وتبويب وتحليل للرسالة للتوصل إلى استنتاج المعنى الصحيح الذي يقصده المرسل. ويتوقف مدى فهم المستقبل

لِلرسالة وما يعطيها من معنى على شخصيته وقيمه وخبراته وانماهاته وقدراته ومهاراته الاتصالية، وإدراكه للموقف. ولذا فإن فهمه للرسالة يمكن أن يختلف عما قصده المرسل. إن فهم الرسالة يحدث في ذهن المرسل فقط، وباستطاعته جعل المستقبل يصغي إليه، ولكنه لا يمكنه جعل المستقبل يفهمهم. فالأخير هو وحده الذي يختار أن يفهم الرسالة أو لا يفهمها. وهذه من الأمور التي غالباً ما يهملها المديرون والمشفرون حينما يصدرن أوامرهم وتوجيهاتهم للمرؤوسين، حيث يعتقدون بأن مجرد أخبار المرؤوس يعتبر كافياً، ولكن الاتصال لا يتم بنجاح بدون حدوث فهم للرسالة<sup>(13)</sup>.

ويشير الكتاب إلى أن سوء الاتصال والاتصال غير المقصود أمر عادي ينبغي توقعه، وأن إدراك هذا الأمر من قبل المديرين والرؤساء وغيرهم يمكن أن يجعلهم حريصين على السعي المستمر للاتصال بطريقة أقرب ما تكون إلى نواياهم، ينصح البعض المديرين بالاتصال الفائض (الزائد) لتقليص درجة عدم القصد أو النية - من خلال إرسال الرسالة عبر قنوات متعددة<sup>(14)</sup>.

8- قبول الرسالة أو رفضها. بعد فهم الرسالة يقوم المستقبل بقبولها أو رفضها. ويتوقف قبوله للرسالة على عدة عوامل من أهمها: إدراك المستقبل لأهمية الرسالة وقيمتها وسلطة المرسل، وما تنطوي عليه الرسالة من جوانب سلوكية، من قبل المستقبل<sup>(15)</sup>.

9- قيام المستقبل بالتصرف (استخدام المعلومات)، ويتخذ ذلك عدة صور، من بينها إهمال المعلومات أو الاستجابة لما هو مطلوب، أو الإحاطة علماً فقط بمضمون الرسالة، أو تخزين المعلومات وغيرها.

10- التغذية الراجعة Feedback، وتتم التغذية الراجعة/ المرتدة حينما يعترف المستقبل بنسليم الرسالة ويستجيب لها. وفي هذه الخطوة يتحول المستقبل إلى مرسل، حيث يقوم بترميز (بلورة) رده، وإرساله إلى المرسل (المصدر) الأصلي، والذي يقوم بدوره بترجمة وتفسير الرد... وهكذا...

11- التشويش والضوضاء. ويمثل أي شيء يمكن أن يتدخل في عملية ترميز الرسالة ونقلها وفهمها، ويمكن أن يكون ناشئاً عن عوامل مادية وغير مادية تتعلق بأي عنصر من العناصر السابقة أو بالبيئة المادية التي يتم فيها الاتصال.

عما تقدم يمكن القول بأن عملية الاتصال تلخص فيما يلي: هنالك طرف (مرسل) لديه فكرة أو رسالة معينة يريد إيصالها إلى فرد أو جماعة (مستقبل)، ومن أجل إيصال الفكرة يجب على المرسل أن يترجمها/ يحولها إلى رموز (كلمات، أرقام، أشكال صور...)، ويرسل الرسالة بطريقة شفوية أو غير شفوية أو كتابية (الوسيلة) وتسلم المستقبل الرسالة عن طريق حواسه ويترجمها (يفك

رموزها) في رسالة يتسلمها، وفي بعض الأحيان يدخل نوع من التشويش في العملية. أي أن بعض أشكال التدخل تحدث في أي من نقاط الاتصال، ويجب تقليص هذا التشويش أو القضاء عليه حتى يحدث التفاهم بين المرسل والمستقبل، ومن خلال الإشارة بالراس أو تعبير الوجه، أو القيام بإجراء أو عمل... يعترف المستقبل فيما إذا كان تم تحقيق التفاهم (التغذية الراجعة)<sup>(16)</sup>.

### اتجاهات الاتصالات الرسمية في المنظمة:

تسير الاتصالات الرسمية في مختلف المنظمات في ثلاثة اتجاهات رئيسية هي: اتصالات نازلة من أعلى إلى أسفل، واتصالات صاعدة من أسفل إلى أعلى واتصالات أفقية بين الموظفين في وحدات مختلفة، وهذه الاتصالات باتجاهاتها الثلاثة ضرورية ولا غنى عنها لأي منظمة تسعى للبقاء والنجاح والنمو والتقدم. وسنسلط الضوء على كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة:

#### أ- الاتصالات النازلة (من أعلى إلى أسفل): Downward Comm.

تسير الاتصالات النازلة من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى، أي من المدير / الرئيس إلى الموظفين الذين يتبعون له، وتتساب المعلومات من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية، حتى تصل المستويات الإدارية الدنيا والتي تقوم بدورها بإرسالها للموظفين التابعين لها مباشرة. وتهدف الاتصالات من الرئيس إلى الرؤوسين:

- إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل.
- إعطاء معلومات بشأن أساليب ممارسات المنظمة.
- إعطاء معلومات حول مبررات/ أهداف العمل أو الوظيفة (علاقة عمل الموظف بالمنظمة).
- إطلاع الرؤوسين على تقييم أدائهم.
- تقديم معلومات ذات طبيعة أيديولوجية لتشجيع الالتزام بالأهداف<sup>(17)</sup>.

فالمعلومات التي يتم إرسالها من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا كثيرة وغزيرة ومتنوعة، ومنها السياسات والمخطط والبرامج الجديدة، والتعليمات والإرشادات والأوامر والتدريب وغيرها. وتستخدم لهذا الغرض وسائل (قنوات) اتصال عديدة ومن أهمها:

الرسائل، والمذكرات، والكتيبات، والأدلة، وصحف المنظمة، والملصقات، ولوحات الإعلانات في المنظمة، والتقارير. وهناك الاتصالات الشفهية ومنها: الأوامر والخطابات، والمقابلات والاجتماعات، وشبكة التلفزيون المغلقة وغيرها.

## مشكلات ومعوقات الاتصالات من أعلى إلى أسفل:

تلعب الاتصالات النازلة دوراً هاماً في المنظمات، ولكنها تواجه مشكلات تزيد من صعوبتها وتحول دون تحقيق الاتصالات الناجحة والفهم المتبادل بين الرئيس والمؤوس. ومن أهم هذه المشكلات.

### أ- غزارة وكثافة الاتصالات:

كثيراً ما يواجه الموظف سيلاً متدفقاً من المعلومات التي يوجهها إليه رئيسه، والتي لا يمكن من فهمها. ومفتاح الاتصال الجيد هو نوعية المعلومات وليس كميتها. إذ ليس من الضروري زيادة المعلومات أن يساعد على تحقيق فهم أفضل، وكثيراً ما يتم تحقيق فهم أفضل بمعلومات أقل.

### ب- تقبل الاتصالات:

إن قبول المؤوسين للرسالة أمر حيوي لنجاح الاتصال وتحقيق أهدافه. وما يساعد على تقبل الرسالة من قبل المؤوس.

- الاعتراف بشرعية المرسل في إرسال الرسالة.
- إدراك المستقبل قدرة المرسل بالنسبة لموضوع الرسالة.
- الثقة في المرسل كقائد وكإنسان.
- إدراك المستقبل لمصداقية الرسالة المستلمة.
- تقبل المهام والأهداف التي تسعى الرسالة لإنجازها.
- القوة التي يتمتع بها المرسل لاتخاذ الإجراءات بحق المستقبل مباشرة وغير مباشرة.

### ج- حاجات الأفراد للاتصال:

كثير من الرؤساء لا يدركون أن للمؤوسين حاجات للاتصال، أو أن البعض يعتقد أنهم يفهمون هذه الحاجات، ولكن المؤوسين لا يعتقدون ذلك. ومن أهم حاجات الاتصال لدى المؤوسين.

### 1- تعليمات عن العمل:

كل موظف بحاجة إلى تعليمات موضوعية واضحة ودقيقة فيما يتعلق بمتطلبات عمله وما يتوقع من الموظف القيام به من مهام وواجبات... الخ كما يرغب الموظف تزويده بصورة واضحة عن عمله، ومزاياه وإمكانياته وسلياته وظروفه وغيرها.

## 2- التغذية الراجعة حول الأداء:

يحتاج الموظف إلى تغذية راجعة حول أدائه لعدة أسباب ومنها:  
للمساعدة فيما يجب عمله، وإلى أي مدى يفي بمتطلبات وأهداف العمل. فالأداء الجيد يعني صورة جيدة عن الذات والشعور بالإنجاز... والتغذية الراجعة بصورة عامة تساعد على تحسين الأداء والالتجاهات، وقد اهتم كثير من الكتاب بالتغذية الراجعة فيما يتعلق بأداء الموظف، ونظراً لما لها فوائد ومزايا، فقد تعرض بعض الكتاب إلى كيفية القيام بعملية التغذية. ومن الإرشادات التي اقترحها بعض الكتاب في التغذية الراجعة.

- أن تتعلق بالعمل، وتكون أغراضها واضحة وموجهة نحو تحسين الأداء.
- أن تكون مرغوبة: أن يكون الموظف مستعداً لاستقبال التغذية الراجعة.
- أن يكون توقيتها مناسباً: ينصح أن تكون التغذية الراجعة فورية.
- أن تكون محددة واضحة: يجب أن توفر التغذية الراجعة معلومات محددة يفهمها الموظف بوضوح.
- أن تكون وصفية، ولا تتضمن الحكم أو التقييم.
- أن تكون مفيدة بأن تتضمن معلومات يستفيد منها الموظف في تحسين أدائه.
- المصادقة: يجب أن تكون صادقة ويوثق بها<sup>(18)</sup>.

## 3- الأخبار:

يرغب الموظفون الإحاطة علماً أولاً بأول بما يجري في منظماتهم، وبخاصة السياسات والخطط والبرامج والقرارات التي تعينهم.

## 4- الموازنة الاجتماعية:

يحتاج الموظفون أيضاً للدعم الاجتماعي ويرغب الموظفون أن يشعروا أنه يتم الاعتناء بهم ورعايتهم، وتقديرهم، واعتبارهم ذات قيمة للمنظمة. وإذا ما أظهر المدير لمرؤوسيه الدفء والثقة، فسيكون لذلك نتائج إيجابية على صحة العاملين نفسياً وبدنياً، إضافة إلى الرضا عن العمل وتحسين الأداء.

## وسائل تحسين الاتصالات النازلة (من أعلى إلى أسفل):

من الأمور التي تساعد على نجاح الاتصالات النازلة الاهتمام بالنوعية وليس بالكمية، وإعطاء مزيد من الاهتمام للمستقبل ودوره في عملية الاتصال، واختيار الوسائط المناسبة. ويقترح أحد الكتاب المتطلبات التالية لتحسين الاتصالات النازلة.

- 1- يجب أن يكون المدير مقتنعاً بأن الاتصالات هي جزء هام من عمله.
- 2- يجب أن يعمل المدير باستمرار على إطلاع العاملين على ما يجري في المنظمة وأن يسعى وراء المعلومات التي تهم العاملين وأن يشاركهم إياها، ويساعد في الحصول عليها.
- 3- على المدير أن يخطط بوعي للاتصالات، وأن يقوم بذلك في بداية أي إجراء أو عمل ميقوم به.
- 4- بناء الثقة بين المرسل والمستقبل في جميع الاتصالات<sup>(19)</sup>.

ومما يساعد على تحسين الاتصال من الأعلى للأسفل اهتمام الرئيس (المرسل) بالمرؤوس (المستقبل)، وإدراك أثر الاتصالات على المستقبل، فالاتصالات تؤثر على المستقبل على النحو التالي:

- الناس يستقبلون الرسائل التي تتوافق مع ذاتهم وقيمهم واعتقاداتهم.
- الرسائل التي تتعارض مع القيم تولد مقاومة أكبر.
- بقدر ما يقيم الأفراد تحقيق الحاجات، فإن الاتصالات التي تساعد على تحقيق الحاجات ستكون مقبولة بدرجة أكبر.
- الموقف بكامله يؤثر على الاتصالات، فالرسالة التي يراها الفرد لا تتوافق مع شخصيته وقيمه وميوله في موقف معين، قد يراها متراكمة في موقف آخر.
- فإذا ما تفهم المدير / المشرف كل ذلك، وعمل بمقتضاها، فسيؤدي إلى تحسين الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل.

#### الاتصالات الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى). Upward Comm.

لا يمكن التقليل من أهمية الاتصالات الصاعدة - انسياب المعلومات من المرؤوسين إلى رئيسهم، وهي هامة لكل من الرئيس والمرؤوس ويمكن أن تقلل هذه الاتصالات للمدير المعلومات التالية:

- 1- ماذا يفعل المرؤوسون، أفكار رئيسة عن أعمالهم، وإنجازاتهم وتقديمهم وخطط العمل المستقبلية.
- 2- خطوط عريضة عن المشكلات التي يواجهونها ولم تحل بعد، والتي يحتاج فيها المرؤوسون المساعدة أو قد يحتاجون إليها مستقبلاً.
- 3- الاقتراحات أو الأفكار لتحسين العمل في دوائرهم والمنظمة بصورة عامة.
- 4- كيف يشعر المرؤوسون ويفكرون حيال أعمالهم وزملائهم والمنظمة<sup>(21)</sup>.

## أهمية الاتصالات الصاعدة بالنسبة للرؤساء:

تستطيع الاتصالات الصاعدة مساعدة الرؤساء كثيراً على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم في إنجاز أعمالهم وتوجيه مرؤوسيهم وتخفيفهم، وتحسين مستوى أدائهم، وتقديم المقترحات والأفكار الجادة.

ومن خلال الاتصالات الصاعدة السلسة يستطيع الرئيس معرفة أن المرؤوسين على استعداد لتقبل القرارات والتعليمات... وإذا ما رغب الرؤساء أن يتقبل المرؤوسون قراراتهم (قرارات الرؤساء) برغبة صادقة، فيجب منح هؤلاء المرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات أو على الأقل مناقشة مزايا وسلبات الإجراءات المقترحة. ومن خلال الاتصالات الصاعدة يمكن للرئيس استكشاف ما إذا كان المرؤوسون قد استتجوا المعنى الذي قصده الرئيس، وأخيراً فإن الاتصال الصاعد الفعال يشجع المرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم ذات الأهمية لهم وللمنظمة.

## أهمية الاتصالات الصاعدة للمرؤوسين:

يمكن للاتصالات الصاعدة أن تلي الاحتياجات الأساسية للفرد - الشعور بقيمته وبأن له حقاً. كما أن تشجيع الموظفين على الحديث بحرية ومباشرة أمام رؤسائهم يتيح لهم متناً لتوتراتهم العاطفية وضغوطات العمل، والتي بدونه (الاتصال) يمكن أن توجه إلى نقد الآخرين أو فقدان الاهتمام بالعمل أو عدم الكفاءة، ولما كانت المنظمات ذات طبيعة سلطوية (ديكتاتورية)، فإن هذا يستدعي إعطاء المرؤوسين الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية، والشعور بأن تأثيرهم ملموس.

## معوقات الاتصال الصاعد:

هنالك عدة مشكلات تعيق الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى. ويعتبر الكثيرون أن هذه المشكلات أكبر وأكثر تعقيداً من مشكلات الاتصال من أعلى إلى أسفل. ومن هذه المشكلات ما يتعلق بالرئيس ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين وهناك معوقات تتعلق بالمنظمة.

## معوقات تتعلق بالرؤساء:

وتتمثل هذه المعوقات والمشكلات فيما يلي:

- 1- اتجاه الرؤساء وسلوكهم السلبي فيما يتعلق بالإصغاء للمرؤوسين.
- 2- الاعتقاد السائد لدى الرؤساء بأن الاتصالات الصاعدة مكرسة فقط على النقد والشكوى والتذمر، ولا تحمل أخباراً جليدة.
- 3- يميل الرؤساء إلى رفض أي اتصالات قد تشير إلى أن أفعال الرؤساء ليست كاملة.
- 4- يرفض المشرفون عادة إقحام أنفسهم في المشكلات الشخصية للمرؤوسين.
- 5- فشل الإدارة في التصرف حيال ظروف غير سارة تم إطلاعها عليها من قبل.

### معوقات الاتصال من جانب الرؤوسين:

- الرؤوسون لا يملكون السلطة والحرية، كما هو الحال بالنسبة للرؤساء، للتحدث بحرية مع الرئيس.
- لا يملك الرؤوسون التسهيلات ولا المكافآت لتمكينهم من الاتصال مع رؤسائهم، كذلك التوافرة للرؤساء.
- لا يمكن إعداد الاتصالات من الرؤوسين للرئيس بنفس العناية والاهتمام الذي تعد به الرسائل النازلة.
- التقاليد والشهرة والسلطة تدعم الاتصالات النازلة، وتنساب إلى الأسفل بسهولة أكبر من الاتصالات إلى الأعلى.
- مشكلة اللغة أيضاً، فالرؤوس يجد صعوبة في اختيار الأسلوب واللغة اللتين تناسبان الرئيس.
- ما لم يكن الرؤساء مستجيبين بشكل خاص، فإن الرؤوسين يميلون إلى حجب المعلومات والآراء والأخطاء والتقارير غير السارة، بل وتخويرها لإرضاء الرئيس.

### معوقات تتعلق بالنظمة:

- أما المشكلات التي قد تسببها النظمة بالنسبة للاتصالات الصاعدة، فهي:
- البعد المادي/ المكاني بين الرؤساء والرؤوسين قد يعرقل الاتصالات الصاعدة.
  - تعقيد الهيكل التنظيمي - وجود عدة مستويات إدارية.
  - مرور المعلومات بمستويات عديدة يشوه ويعرّف الاتصالات.
- أما Davis, Newstrom فيشيران إلى المشكلات التالية التي تعيق الاتصالات الصاعدة.
- 1- التأخير، وذلك نتيجة ببطء انسياب المعلومات من مستوى إلى المستوى الأعلى، فالرئيس يتردد في إحالة مشكلة ما إلى المستوى الأعلى، لأن ذلك يعني اعترافاً بالفشل، ولذا فإن كل مستوى يعيق ويؤخر الاتصالات بينما يحاول أن يقرر كيفية حل المشكلة.
  - 2- التصفية/ التصفية، وهذه المشكلة ترتبط بالأولى. فالتصفية الجزئية للمعلومات تحدث لوجود ميل طبيعي لدى الفرد لإطلاع رئيسه على المعلومات التي يشعر أن رئيسه يرغب بسماعها فقط.



3- اختصار الطريق، يتم ذلك، بعض الحالات، ومن أجل تجنب تنقية المعلومات يلجأ الأفراد إلى طريق مختصر للاتصال برؤسائهم أي تجاوز مستوى أو أكثر من المستويات الإدارية، وهذا لا يريح الجهات التي تم تجاوزها.

4- حاجة الموظف إلى الاستجابة. وحيث أن الرؤوس هو الذي يبدأ الاتصال، فهو المرسل ولديه ترفعات قوية بأنه سيتلقى تغذية راجعة، فإذا لم يستلم أي تغذية راجعة فهذا لن يشجع الموظف مستقبلاً على الاتصال<sup>(22)</sup>.

#### تحسين الاتصالات الصاعدة:

يرى Luthans أن أفضل وأسهل طريقة لتحسين الاتصالات الصاعدة هي أن يقوم المديرون بتطوير عادات جيدة في الإصغاء الفعال (وستحدث عن ذلك لاحقاً)، ثم تبني بعض الممارسات لتشجيع الاتصالات الصاعدة ومنها سياسة الباب المقروح، والاجتماعات الدورية مع العاملين، ونظم التظلّعات، وصندوق الاقتراحات، والإرشاد، والامتنان، واستطلاعات الرأي، ومقابلات المستقلين<sup>(23)</sup>. ويرى أن الخطوة الأولى لتحسين الاتصال الصاعد هي وضع سياسة عامة تحدد أنواع المعلومات المرغوبة التي تنقل إلى الأعلى ثم تطبيق الممارسات التي تم ذكرها في أعلاه<sup>(24)</sup>.

#### الاتصالات الأفقية: Horizontal/ Lateral Comm.

ونعني بها الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري (المرمي) في المنظمة. وهذه الاتصالات هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المنظمة. وهناك الكثير من الأعمال والمهام التي لا يمكن إنجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل، وتضع أهمية الاتصالات الأفقية في المنظمات كبيرة الحجم، والمعقدة والتي تشهد تغيرات بيئية كبيرة.

لا تنحصر فائدة الاتصالات الأفقية في تسهيل إنجاز العمل، وإنما يمكن أن توفر الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد، والفهم المتبادل بين الزملاء هو أحد أسباب قوة جماعة الزملاء<sup>(25)</sup>.

وينظر Luthans إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكهم، ويعتقد أنها تخدم أربعة أهداف:

1- تنسيق الواجبات: يجتمع المديرون لمناقشة كيف تسهم كل دائرة في أهداف المنظمة.

2- حل المشكلات: يجتمع المديرون لحل مشكلة مشتركة.

3- مشاركة المعلومات: يجتمع مديرون مع مديرين آخرين لتبادل المعلومات.

4- حل النزاعات: يجتمع المديرون لحل نزاع ما<sup>(26)</sup>.

كما أن الاتصالات الأفقية تساعد على توثيق التعاون المتبادل، وعلى تحسين جودة القرارات في المنظمة.

وهذه الأهداف تنطبق على مستوى الدائرة (بين وحداتها) أو بين الدوائر المختلفة ويمكن أن تتحقق الاتصالات الأفقية من خلال الاتصال المباشر بين المديرين، أو مكاتب الارتباط، أو فرق العمل المؤقتة، أو اللجان، أو الدور التنسيق الذي يلعبه المدير.

#### 1- الاتصالات القطرية/ المتقاطعة Cross/ Diagonal:

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم (بين مستويين مختلفين لا تربطهما علاقة رئيس - مرؤوس)، من أجل العمل، فالمديرون وغير المديرين على السواء يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يسهم في إنجاز العمل بكفاءة وفعالية. ومن أجل ذلك، فإن جزءاً كبيراً من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم. والاتصال المباشر بينهم يغني عن جعل الرسالة تسير عبر سلسلة الأوامر إلى الأعلى لتصل مستوى إداري أعلى أو أكثر ومن ثم تسير أفقياً وبعداً إلى الأسفل حتى تصل إلى المستقبل المعني... أي تقليل الوقت اللازم وكذلك الجهد لنقل ونشر الرسالة.

وهذا يتطلب إيجاد تقاهم بين الرؤساء حول:

1- تشجيع العلاقات المتقاطعة.

2- امتناع الرؤوسين عن القيام بأي التزامات تتعلق برسم السياسات خارج إطار سلطاتهم.

3- إطلاع رؤسائهم باستمرار على علاقاتهم بالعاملين في الوحدات الأخرى<sup>(27)</sup>.

#### مشكلات ومعوقات الاتصال:

تأثر عملية الاتصال بأي عامل أو مؤثر قد يتدخل في أي عنصر أو خطوة في عملية الاتصال التي أشرنا إليها سابقاً. وهذه العملية ليست عملية سهلة وبسيطة كما يعتقد الكثيرون، ولكنها عملية اجتماعية صعبة ومعقدة، تدخل فيها عناصر عديدة متداخلة. لذلك نجد أن احتمالات حدوث صعوبات أو معوقات تعترض هذه العملية تبقى عالية سواء فيما يتعلق بالفكرة أو المرسل أو الرسالة أو قناة الاتصال أو المستقبل أو استقبال الرسالة أو التغذية الراجعة. وقد حظي هذا الجانب في الاتصالات باهتمام زائد من قبل الباحثين والكتاب، الذين تختلف وتباين وجهات نظرهم حول أهم المشكلات والمعوقات التي تعيق الاتصال الناجح. وستطرق لأهم المشكلات التي أشار إليها كثير من الكتاب.

## 1- طبيعة المعلومات:

وتتضمن الغزارة والكثافة الشديدة في المعلومات التي يتطلب من المستقبل استقبالها، وفي هذه الحالة لا يستطيع المستقبل متابعة جميع الحقائق. وقد يخطئ، أو قد يتأخر في الاستجابة أو يلجأ إلى التعميم، أو تصفية وتنقية المعلومات. ويعتقد Katz, Kahn أن المنظمات في العصر الحاضر تواجه سبباً متدفقاً من المعلومات المختلفة نتيجة الثورة المعلوماتية والثورة التقنية والثورة في وسائل الاتصالات، بحيث تعجز المنظمة وجماعاتها وأفرادها عن التعامل مع هذه المعلومات الكثيفة المتواصلة<sup>(28)</sup>.

ويعتقد Miller ميللر أن الفرد الذي يواجه معلومات مكثفة وغزيرة جداً يمكن أن يستجيب لها بإحدى الطرق التالية:

- 1- حذف بعض المعلومات.
- 2- ارتكاب الخطأ.
- 3- التأخير.
- 4- التفتيش/ التصفية.
- 5- استخدام التقريب أو التعميم (استجابة غير دقيقة).
- 6- استخدام وسائل مزدوجة.
- 7- الهروب من العمل<sup>(29)</sup>.

## 2- المعوقات الشخصية:

تتعلق المعوقات الشخصية في الاتصال بأي من طرفي عملية الاتصال (المرسل والمستقبل). ويرى كارل روجرز بأن أهم المعوقات الشخصية في الاتصال تتمثل في 1- ميل المستقبل نحو تقييم (الحكم على) رسالة المرسل قبل الاستماع إليها كاملة و 2- عدم إصغاء المستقبل بفهم<sup>(30)</sup>. فالمستقبل يميل غالباً إلى تقييم الرسالة التي يستقبلها من وجهة نظره وفي الإطار المرجعي الخاص به. وأما الإصغاء بدون فهم فهو المشكلة الثانية. ويحدث الاتصال مع الفهم حينما يرى المستقبل الفكرة المعبرة عنها من وجهة نظر الشخص الآخر، ومشاعره وإطاره المرجعي. وهذا الإصغاء مع الفهم يقلل من الأسلوب الدفاعي لدى المستقبل ويزيد من صحة إدراك الرسالة.

ومن أهم المشكلات والمعوقات الشخصية للاتصالات:

- 1- تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل: لكل من المرسل والمستقبل قيمه وانماياته وخبراته وشخصيته وخلفيته العملية... وبالتالي قد يكون هنالك تفاوت بين

صياغة الرسالة من جانب المرسل، وتحليلها وتفسيرها من قبل المستقبل، فالكلمات تحمل معاني مختلفة لكل منهما. وكلما كان الإطار المرجعي لكل منها متميزاً عن الآخر، كان من الصعب تحقيق اتصال فعال بينهما.

2- الإدراك الانتقائي: يميل الفرد غالباً إلى سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته، وإغاة أي معلومات تتضارب مع هذه اعتقاداته والقيم.

3- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل، فالاختلاف بين المرسل والمستقبل من حيث المركز والوظيفة والراتب، والمزايا... الخ. يعيق عملية الاتصال فالمرؤوس يميل غالباً إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة والمكاشفة مع رئيسه ذي المنزلة العالية والنفوذ الكبير. وقليل من المرؤوسين على استعداد لتزويد رئيسهم بتغذية راجعة صريحة وصحيحة فيما يتعلق بقرارات الرئيس وإجراءاته لأنهم قلقون عما سيكون عليه رد فعل الرئيس.

4- مصداقية المرسل (مصدر المعلومات)، وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مستوى هذه الثقة، كثيراً على نظرة المستقبل ورد فعله لأقوال المرسل وأنكاره.

5- ضغط الوقت، ليس لدى المدير أو الرئيس عادة وقت كافٍ للاتصال مع كل شخص، فيلجأ إلى اختصار الطريق بتجاوز مستوى إداري معين، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم<sup>(31)</sup>.

ويضيف Koonts و O'Donnel إلى هذه العوقات ما يلي:

1- الإخفاق في الاتصال، يتردد بعض المديرين في الاتصال بسبب نزعتهم للكسل، والمماطلة، أو تجنب الإحراج.

2- عدم الانتباه من قبل المستقبل.

3- إغفال إيضاح بعض الافتراضات وإيصالها للمستقبل حين أو قبل إرسال الرسالة.

4- شرح وتفسير السياسات والقرارات بصورة خاطئة.

5- التعبير عن الرسائل بغموض وعدم وضوح<sup>(32)</sup>.

### 3- مشكلات تتعلق باللغة:

إن طبيعة اللغة العربية (من حيث ثرائها بالمفردات...) يشكل عائقاً في الاتصال. فهناك كثير من الكلمات غير الدقيقة، وكثير منها يحمل أكثر من معنى واحد. ويحدث سوء الاتصال حينما يفسر الطرفان الرسالة بطريقتين مختلفتين. هذا عدا أن كثيراً من الكلمات تحمل معها مشاعر

وعواطف تؤثر في عملية الاتصال. فاختيار الكلمات والعبارات، والأسلوب... بدون عناية واعتماد يزيد من احتمالات حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم في الاتصال.

#### 4- استخدام الوسائل/ القنوات الملائمة:

يتم نقل المعاني بوساطة الكلمات والوسائل غير اللفظية أيضاً مثل الإيماءات وتعبير الوجه وحركات الجسم وغيرها. وقد لا تتوافق المعاني المنقولة عبر هذه الوسائل المختلفة. فإذا ما حدث تناقص بين المعنى الذي ينقله المتحدث عن طريق الحديث، والمعنى الذي قد توحيه تعابير وجهه مثلاً، فسيؤدي إلى صعوبة في الاتصال.

#### 5- معوقات مادية:

وهذه تنشأ نتيجة تدخل عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال، مثل الضوضاء، والتشويش في أجهزة الاتصال، وبعد المسافة بين المرسل والمستقبل، وعدم الإضاءة المناسبة، وغيرها.

#### 6- معوقات تنظيمية:

وتتضمن تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات المنظمة، وهيكلها التنظيمي، ومناخها التنظيمي وثقافتها، فالمناخ المؤازر والمساند يساعد على نجاح عملية الاتصال، في حين أن المناخ التنظيمي القهري أو القسري يؤثر سلباً على الاتصال<sup>(33)</sup>.

ويصنف أحد الكتاب معوقات الاتصال إلى معوقات ناشئة عن المرسل، ومعوقات ناشئة عن المستقبل، ومعوقات بيئية.

وتشمل المعوقات الناشئة عن المرسل:

- عدم وضوح الفكرة لديه.
- عدم اختيار الوسيلة المناسبة.
- استخدام مفردات غير مألوفة.
- كثرة المعلومات في الرسالة.
- إصدار إيماءات وحركات غير لفظية بشكل ملفت للنظر ومتناقض مع معاني الرسالة.
- حجم الجماعة المستقبلة للرسالة.
- اختلاف المركز الوظيفي أو الاجتماعي أو السياسي.
- مصداقية مرسل الرسالة.

أما المعوقات التي يسببها المستقبل:

- الإدراك الانتقائي.

- التحيز الشخصي ضد المرسل.
- درجة ثقة المستقبل بمصداقية المرسل.
- الحالة النفسية والفسيولوجية له.
- عدم الإصغاء جيداً.

وفيما يتعلق بالمعوقات البيئية فتضمن:

- معوقات مكانية
- تشويش وسائل الاتصال.
- معوقات ناشئة عن السياسة العامة<sup>(34)</sup>.

إن عملية الاتصال بين فردين عموماً عرضة لسوء الفهم والتشويش وتزداد احتمالات ذلك كلما كانت المعلومات المتبادلة صعبة ومعقدة من ناحية، ومشحونة بالمشاعر والعواطف والقيم، ومن ناحية أخرى، تتأثر فاعلية الاتصالات ونجاحها في المنظمة بعوامل ومؤثرات عديدة، ولكن معظم الكتاب أجمعوا على أهمية العوامل الشخصية ومن أهمها:

- 1- إدراك المرسل لذاته (شخصيته، خلفيته، قيمه، وانتماءاته، ومشاعره، وعواطفه).
- 2- إدراك المستقبل لذاته (شخصيته، قيمه، وانتماءاته، ومشاعره، وعواطفه).
- 3- إدراك المرسل لذات المستقبل (كيف يرى المرسل المستقبل وينظر إليه).
- 4- إدراك المستقبل لذات المرسل.

وتتفاعل العوامل الأربعة، وسيكون الاتصال أكثر نجاحاً وفاعلية حينما تتوافق مدركات المرسل والمستقبل، في حين تضارب هذه المدركات سيعيق عملية الاتصال.

كما أن الشخصية والمشاعر والعواطف تؤثر كثيراً على اتصالاتنا مع الآخرين، وتعمل عواطفنا وسيلة تصفية (تنقية) في جميع اتصالاتنا، حيث نرى ونسمع ما نتجه ونميل عواطفنا نحو سماعه ورؤيته. وهكذا فإنه لا يمكن فصل الاتصال عن شخصيتنا<sup>(35)</sup>.

### اختيار وسائل/وسائط الاتصال Comm. Channels :

تلعب وسائل وسائط الاتصالات التي يتم بواسطتها إرسال المعلومات ونشرها وتدقيقها دوراً هاماً في نجاح الاتصال، فإذا ما تم استخدام وسيلة غير مناسبة، فإن من شأن ذلك أن يؤدي إلى اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، ووضع الخطط، وحل المشكلات... استناداً إلى معلومات غير صحيحة. أو قد لا تصل الرسائل إلى المستقبل المستهدف. ولذا فإن اختيار وسيلة أو وسائط

الاتصال عنصر حاسم في عمل الاتصال. وقد عبر مارشال ماكلوهان Marshall MacLuhan عن ذلك بقوله "الوسيلة/ الوساطة هي الرسالة" The Medium is the message<sup>(36)</sup>.

ومن بين الوسائل المستخدمة في إرسال المعلومات في المنظمات: الاتصال المباشر وجهاً لوجه، والهاتف، والاجتماعات، والمؤتمرات، والحواسيب والمذكرات، والمنشورات، والكتيبات، ولوحات الإعلانات وغيرها، ويصنف البعض هذه الوسائط إلى "مرئي ومسموع، والبعض الآخر يصنفها إلى وسائل كتابية وشفهية، يضاف إلى هذه الوسائل الوسائل غير اللفظية (متحدث عنها لاحقاً). ولكل وسيلة مزاياها وسلبياتها.

ويعتمد اختيار الوسيلة المناسبة على عدة عوامل أهمها: طبيعة الرسالة، والمهدف المقصود منها، ونوع الجمهور المستهدف، ومدى قرب الجمهور، والفترة الزمنية لنشر الرسالة، ورغبات الشخص المرسل<sup>(37)</sup>.

ومن بين العوامل الهامة التي أكد عليها الكتاب والباحثون والواجب مراعاتها حين اختيار وسيلة الاتصال: تفاعل غزارة وكثافة المعلومات مع تمعد المشكلة/ الموقف موضوع الاتصال. ومع أن الأبحاث في هذا المجال محدودة، ولكن الأدلة المتوافرة تشير إلى أن المديرين يميلون إلى استخدام مصادر غزيرة حينما يواجهون مشكلات معقدة وغامضة كما تشير الدراسات إلى اختلاف الوسائل المستخدمة في المستويات الإدارية المختلفة. فالمدبرون في الإدارة العليا يقضون في الاجتماعات وجهاً لوجه وقتاً أطول من المديرين في المستويات الدنيا.

أما الكاتب أحمد عاشور فيشير إلى أن وسائل الاتصال تتفاوت فيعدد من الخصائص التي تؤثر على فاعلية الاتصال، وأهم الخصائص.

1- الأبعاد الحسية للوسيلة، تتفاوت قدرة الوسيلة على التأثير في مستقبل المعلومات على نوعية الحواس التي تتلقاها، فالمعلومات المرئية أكثر فاعلية من المعلومات المسموعة، كما أن المعلومات المرئية المسموعة أكثر فاعلية من تلك التي تتلقاها من خلال إحدى هاتين الحاستين فقط، وعليه فإنه كلما تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات كلما كانت فاعلية هذه المعلومات أكبر على متلقي رسالة الاتصال.

2- قدرة الوسيلة على إعطاء معلومات واضحة: يعتبر توفير ردود فعل من جانب مستقبل المعلومات لمرسليها عاملاً مسرعاً لفاعلية الاتصال حيث يمكنه من التعرف على درجة استيعاب ومتابعة مستقبل الرسالة ودرجة تأثيرها عليه.

3- قدرة الوسيلة على الاتصال الجيد: مثل توافر بعض التسهيلات والظروف والمتطلبات المادية مثل استخدام وسائل إيضاح صوتية حين الحديث إلى مجموعة كبيرة، وتقديم معلومات مرئية في ظروف إضاءة جيدة<sup>(38)</sup>.

يؤكد الكثير من الكتاب على أهمية الاتصالات المباشرة وجهاً لوجه لما لها من فوائد كثيرة. يمكن القول بأن الاتصال المباشر وجهاً لوجه يصلح ويناسب حالات بيع فكرة، أو إقناع آخر أو التأثير عليه. ففي الاتصال المباشر وجهاً لوجه نستطيع إدراك نغمة الصوت، وتعابير الوجه، والإيماءات والمشاعر والمواقف... وهذه جميعها تساعد في نقل المعنى. كما أن الاتصال المباشر وجهاً لوجه يساعد على تحقيق التغذية الراجعة الفورية ويستطيع المتحدث أن يتعرف مدى تأثير كلماته على المستقبل وتعديل ما يراه ضرورياً<sup>(39)</sup>. ومن مزايا الاتصال الشفهي أيضاً: سرعة الاتصال واحتمال تحقيق التبادل الكامل، إذ يمكن طرح الأسئلة والاستيضاحات من قبل المستقبل والإجابة عليها حالاً. كما أنها تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، هذا بالإضافة إلى أن أسلوب الاتصال وجهاً لوجه يضمن سرية المعلومات<sup>(40)</sup>.

وللوسائل الكتابية مزاياها أيضاً، ومنها: يمكن الاحتفاظ بها وثيقة رسمية ومصادر يمكن الرجوع إليها حين الحاجة، والرسائل المكتوبة غالباً ما تكون معدة بعناية أكثر من الاتصال الشفهي، وفي بعض الحالات يمكن أن توفر المال والوقت<sup>(41)</sup>. كما أنه يمكن إيصالها إلى أكبر عدد من العاملين بسرعة وسر، وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه.

### الاتصالات غير اللفظية (NonVerbal Comm.):

يتم كثير من الاتصالات بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، بين الرئيس ومرؤوسيه، وبين الرئيس وزملائه، وبين المرؤوسين... الخ. بوساطة التفاعل المباشر وجهاً لوجه، وفي كثير من الحالات يكون للسلوك غير اللفظي تأثير في نقل الرسالة أكبر من تأثير الرسالة والمذكرات والتقارير والمحادثات.

يمرّف الاتصال غير اللفظي بأنه "استجابات إنسانية غير كلامية (مثل الإيماءات وتعابير الوجه)، وخصائص البيئة المدركة التي يتم خلالها إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية"<sup>(42)</sup>. أو "أي رسالة ترسل وتستقبل مستقلة عن الكلمة المكتوبة أو المقروءة. إنها تتضمن عوامل مثل استخدام الوقت، والمكان والمسافة بين الأشخاص حين المحادثة، واستخدام اللون، واللباس، وسلوك المشي، والوقوف وترتيب الجلوس وموقع المكتب والأثاث"<sup>(43)</sup>.



## مصادر وأشكال الاتصال غير اللفظي:

تتخذ الاتصالات غير اللفظية أشكالاً عديدة منها ما يتعلق بحركات الجسم واليدين والرأس، ومنها ما يتعلق بتعابير الوجه، وحركات العينين، والإيماءات المختلفة، ويصف أحد الكتاب مصادر الاتصال غير اللفظي إلى ستة مصادر، على النحو التالي: <sup>(44)</sup>

1- ملامح مادية: مثل الملامح الجسمانية للفرد مثل نوع البنية، والحجم والوزن والطول، ولون البشرة، والملابس، وغيرها وهذه تلعب دوراً هاماً في الاتصال.

2- حركات وإيماءات جسمانية: مثل الانكفاء للأمام والخلف، والإيماءات مثل الإشارات باليدين أو الأصابع وغيرها، وهذه توحي بمعنى معين للمستقبل.

3- اللمس: يعتبر اللمس أيضاً من الاتصالات غير اللفظية، وفي بعض الثقافات يعتبر اللمس أو الرتابة على الظهر دلالة على العاطفة والدفء والجاذبية والصداقة، والناس يميلون إلى لمس الناس الذين يحبونهم.

4- تعابير الوجه وهذه تحمل معاني غزيرة، ومنها الابتسامة التي تشير إلى الدفء والسعادة والصداقة، بينما العبوس وتقطيب الحاجبين يشير إلى الغضب وعدم الرضا، كما أن لحركات الشفاه دلالاتها.

5- حركات والتقاء العينين. وهذه تؤدي أربع وظائف في الاتصال أ- تنظيم تدفق المعلومات - بدء وانتهاء المحادثة ب- التحديق يسهل ويراقب عملية التغذية الراجعة لأنها تعكس الانتباه والاهتمام ج- تحمل عواطف ومشاعر - يتجنب الأفراد النظر إلى بعضهم البعض حين مناقشة أنباء غير سارة أو تقديم تغذية سلبية د- التحديق يرتبط بنوع من العلاقة بين أطراف الاتصال.

6- شريط/ نطاق مسافة التفاعل بين الأشخاص: وهو يشير إلى أن الأفراد يحولون الحفاظ على حزام/ نطاق مسافة يتوافق مع توقعاتهم الثقافية وطبيعة التفاعل، وأن أي اختراق لحزام المسافة هذا يوجد نوعاً من عدم الارتياح والذي يمكن أن يعيق الاتصال الفعال.

ومن أشكال ومصادر الاتصالات غير اللفظية أيضاً الصوت، فبرات ونغمة الصوت، والحديث بصوت عال أو منخفض أو الحديث بسرعة كبيرة أو ببطء شديد تؤثر أيضاً على فاعلية الاتصالات، والطريقة التي يتم بواسطتها إرسال الرسالة تحمل معنى إضافياً للمستقبل الذي يقيم تلك الإيماءات والإشارات، ويطلق على هذه اللغة المساعدة Paralinguage <sup>(45)</sup>. ومن العوامل الأخرى: لباس المرسل ومظهره العام، وحضوره مبكراً أو متأخراً، والانتباه المكثف لديه (مكان جلوسه أو وقوفه، ومدى قربه من الجماعة حين المحادثة).

وقد أشارت الدراسات والأبحاث في هذا المجال إلى أهمية لاتصالات غير اللفظية، وأن لهذه الاتصالات تأثير أكبر بكثير من تأثير المضمون اللفظي. وتجدر الإشارة إلى أن تفاعل الاتصالات اللفظية وغير اللفظية يمكن أن يؤدي إلى معاني متناقضة. ومن ناحية أخرى يجب التنبيه إلى أن الحركات والإيماءات والعبارات غير اللفظية قد تعني أشياء ومعاني ودلالات مختلفة من بلد لآخر، وحتى ضمن البلد الواحد نجد بعض الاختلافات من منطقة لأخرى ومن جماعة لأخرى.

#### كيف يمكن تحسين مهارات الاتصال غير اللفظي:

- المحافظة على بقاء التقاء العينين بين طرفي الاتصال، واستمرار حركة العينين.
- الإشارة بالرأس أحياناً دلالة على الموافقة.
- الابتسامة وإظهار الحيوية.
- الانكفاء نحو المتحدث.

كما ينصح بتجنب الأعمال التالية: <sup>(47)</sup>

- النظر بعيداً أو تحريك العينين بعيداً عن المتحدث.
- إغلاق العينين.
- استخدام نفمة صوت غير سارة.
- التحدث بسرعة كبيرة أو ببطء شديد.
- التثاؤب باستمرار.

#### الإصغاء Listening:

يعتبر الإصغاء جزءاً وعنصراً أساسياً في عملية الاتصال، وفي الغالب نقضي في الإصغاء وقتاً أكبر مما نقضيه في الحديث أو الكتابة أو القراءة، ولا بد من التمييز بين الإصغاء والاستماع، فالإصغاء يتضمن بالإضافة إلى الاستماع (استخدام الأذنين) الانتباه والاهتمام والتركيز والتفسير والاسترجاع والتقييم (استخدام العقل). والإصغاء الفعال الجيد يساعد على نجاح الاتصال ويعود بالفائدة على طرفي الاتصال، ولا تنحصر مسؤولية الإصغاء في المستقبل فقط، بل تمتد المسؤولية إلى المتحدث (المرسل) أيضاً.

#### دور الإصغاء وأهميته:

يساعد الإصغاء الفعال المستقبل على فهم الفكرة وفق ما يقصده المرسل. وهذا يساعده على اتخاذ قرارات أفضل لكون المعلومات التي يستقبلها ويفهمها أفضل، والإصغاء الجيد يوفر وقت

المستقبل لأنه يتعلم أكثر في فترة معينة، ويتعلم عن الإنسان الذي يتحدث مثلما يعلم ما يقوله هذا المرسل. والمصنعي الجيد يشجع حديثاً أفضل من جانب المرسل.

ويستطيع المصنعي الجيد التمييز بين الحقائق والآراء، ويكشف التحيزات ويعيد صياغة الحديث الغامض في اتصال واضح، ويستمتع بما يسمع، ويعتبر الإصغاء الجيد من السلوكيات الاجتماعية الحميدة، فالمدبر والرئيس يفكر بمروسيه بصورة أكبر حينما يصغون إليه بانتباه. وأخيراً فإن الإصغاء الجيد يشجع الآخرين على الاستجابة بالإصغاء لما ستقوله لهم أي أنه نوع من تغيير السلوك بالنسبة لهم<sup>(48)</sup>. كما أن الإصغاء الجيد يساعد على تحسين العلاقات بين المتحدث والمصنعي، وفهم كل واحد منهما للآخر، ويساعد في التوصل إلى حلول أو قرارات أفضل.

### تطوير وتحسين مهارات الإصغاء:

نظراً لما يحققه الإصغاء الجيد من فوائد كثيرة تعود على المرسل والمستقبل وعلى المنظمة، سعى كثير من الكتاب والباحثين إلى البحث عن سبل ووسائل زيادة فاعليته ونجاحه، وقدموا كثيراً من التوصيات والمقترحات بهذا الشأن، ومن أهم هذه المقترحات والتوصيات:

- 1- التوقف عن الحديث أثناء الإصغاء، فلا يمكن الإصغاء أثناء التحدث.
- 2- جعل المتحدث في وضع مريح، وجعله يشعر بالحرية في التحدث.
- 3- إظهار الرغبة في الإصغاء، من خلال النظر وإبداء الاهتمام، وعدم قراءة الرسائل أثناء حديثه، والإصغاء من أجل الفهم وليس المعارضة.
- 4- إزالة أية عوامل تعيق وتعرقل الانتباه.
- 5- التعاطف مع المتحدث، بأن يضع المستمع نفسه مكان المتحدث ليرى وجهة نظره.
- 6- التحلي بالصبر، وإعطاء وقت كاف وعدم المقاطعة.
- 7- ضبط الأعصاب والمزاج.
- 8- الالتزام بالهدوء حين الجدل والناقشة.
- 9- توجيه الأسئلة للمتحدث فهذا يشجعه ويعطيه الانطباع بأن المستقل يصغي إليه.
- 10- التوقف عن الحديث. وهذا أولاً وأخيراً، لأن كل الأمور الأخرى تتوقف عليه.<sup>(49)</sup>

ويرى Huseman بأن تحقيق الإصغاء الناجح والفعال هو مسؤولية مشتركة بين المتحدث والمستمع. فعلى المتحدث أن يبين بوضوح وجهة نظره وأهدافه، وعليه استخدام مادة فعالة تجذب انتباه المستمع واهتمامه، كما أنه يطلب منه المتحدث بطريقة اتصال فعالة<sup>(50)</sup>.

ويرى كاتب آخر أن الإصغاء عملية نشطة يتفاعل فيها المستمع مع المرسل، وإن عليه (المستمع) أن لا يحاول حفظ كل ما يقوله المتحدث، وإنما الاستماع والإصغاء للأفكار الرئيسية<sup>(51)</sup>.

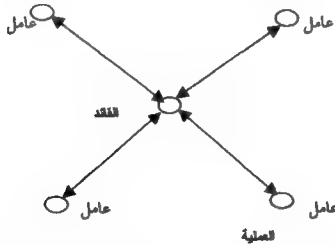
### نظم / أنماط الاتصال:

على الرغم من إقرار وتأكيد الجميع على أهمية الاتصالات في المنظمات، إلا أنه من المألوف أن لا تجد فيها اهتماماً كبيراً بتخطيط وبرمجة الاتصالات، والأساليب المستخدمة لإيصال المعلومات الضرورية إلى جميع أجزاء المنظمة. وتزداد مشكلات الاتصالات كلما صعدنا في السلم الهرمي حيث على المدير أن يستغل المزيد من المعلومات والاتصالات في نفس الوقت الذي تقل اتصالاته الأفقية نظراً لتقليص عدد المديرين من نفس المستوى.

يصنف الكتاب أنماط / شبكات الاتصال في المنظمات إلى أربعة أنماط رئيسية، هي: <sup>(52)</sup>

1- نظام السلسلة **Chain**، حيث تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى تليها حتى تصل للشخص الذي يجب عليه أن يتخذ الإجراء المناسب وهذا النوع بطيء، وغير كفؤ وغير شائع.

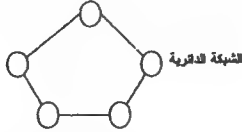
2- شبكة (نمط) **العجلة Wheel**. وهذا نمط شائع لنشر ونقل الكلام، وفي هذا النمط من الاتصال هنالك شخص محوري (القائد أو الرئيس) هو مفتاح الاتصالات، ويتم اتصالات الأفراد من خلاله، ويوسع الاتصال بأي منهم. وهذا النمط يمكن أن يتسبب في الإرباك وعدم الرضا لأولئك الأفراد المعزولين والواقعين على محيط النشاط.



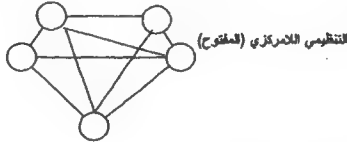
ويشبه البعض هذا النمط (النموذج) بطبيعة الاتصالات بين أحد الرؤساء ومروسيهم وبخاصة الرئيس الذي يميل إلى تركيز السلطة، أو يشبه الاتصال الذي يقوم به الرئيس وفق نظرية (X) لمكروجر أو القائد في نظام رقم (1) الذي وضعه Likert، كما يشبه الهيكل التنظيمي المركزي.

3- شبكة الاتصال الدائرية **Circle**، وفي هذا النمط يسمح للفرد بالاتصال بأي من

جاريه.



4- شبكة النجمة/ جميع القنوات **All Channels**، وهنا يمكن لأي فرد الاتصال مع أي فرد آخر بدون قيد باستخدام جميع قنوات الاتصال. وهذا النمط يشبه البناء التنظيمي اللامركزي (المفتوح).



### أي الأنماط (الشبكات) الأفضل:

لقد أجرى عدد من الباحثين بعض الدراسات والتجارب على الأنماط المختلفة لتعرف الحالات والظروف التي يصلح لها ويناسبها كل نمط، ووجدت الدراسات أن لكل نمط/ شبكة مزاياها وسلبياتها. وقد دلت الدراسات المختلفة على ما يلي: <sup>(53)</sup>

1- إن الاتصال ذا المستويين (العجلة) هو الأكثر فاعلية (الأسرع والأكثر كفاءة لإنجاز العمل) ويفيد في معالجة المشكلات والمهام الواضحة المباشرة والروتينية، التي تحتاج إلى أدنى قدر من المعلومات والأفكار.

2- أما بالنسبة للمشكلات والمهام الصعبة والمعقدة فقد وجد أن الاتصال المفتوح في جميع القنوات هو الأفضل. فهذه المشكلات تقتضي مزيداً من المعلومات والأفكار والتحليل، ولا يستطيع الشخص المحوري في نمط العجلة التعامل مع هذه المعلومات الغزيرة. على المدير أن يتذكر ويعي بأن لكل نمط مزاياه وسلبياته، والمدير الحكيم لا

يعتمد على واحد منها في جميع الأحوال، كما أنه لا يستخدمها جميعاً في وقت واحد وأن يختار النمط وفق ما تتطلبه طبيعة القضايا والمشكلات والمهام.

### الاتصالات غير الرسمية: Informal Comm.

وتشير الاتصالات غير الرسمية إلى القنوات/ مسارات الاتصال التي لم تقرأها ولم تحددها السياسات والتعليمات والهيكل التنظيمي في المنظمة. والاتصالات الرسمية هي القنوات/ المسارات التي حددها الأنظمة والتعليمات والهيكل التنظيمي وغيرها. وتوجد شبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية جنباً إلى جنب في أي منظمة.

تشير الدراسات إلى أن:

- 1- هنالك عدة أنواع من الاتصالات غير الرسمية في المنظمات.
- 2- المعلومات التي تمر في التنظيمات غير الرسمية لا تنتقل في مسار منظم.
- 3- 75٪ من المعلومات المتعلقة بالمنظمة التي تمر عبر الاتصالات غير الرسمية صحيحة.<sup>(53)</sup>

ويضيف Kreitner و Kinicki:

- 1- الاتصالات غير الرسمية أسرع من القنوات الرسمية.
- 2- يعتمد الناس على الاتصالات غير الرسمية حينما يشعرون بعدم الأمان والخطر، أو حينما يواجهون تغييرات في المنظمة.
- 3- يستخدمها الأفراد للحصول على معظم المعلومات المتعلقة بهم<sup>(54)</sup>.

### أهمية الاتصالات غير الرسمية:

إن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية وتكمل الاتصالات عبر القنوات الرسمية، كما يمكن أن تنقل الأقاويل والإشاعات الهدامة المفروضة التي تضر بالمنظمة، ومن وسائل وسبل تقليل مثل هذه الأقاويل والإشاعات الكاذبة أن تقوم الإدارة جادة بتزويد العاملين بمعلومات فورية وصحيحة فيما يتعلق بالمواضيع والقضايا التي تهمهم، فالعامل يجب أن يعرف وضعه الحالي وفي أي اتجاه هو سائر كما أن إنشاء وإيجاد بيئة تنظيمية آمنة مستقرة حيث يشعر العاملون بأنهم مقبولون وآمنون يعمل على تقليل الإشاعات الكاذبة<sup>(55)</sup>. كما يمكن التأثير على الاتصالات غير الرسمية من خلال الإعلان المسبق عن التغييرات التنظيمية، والإصغاء بانتباه للعاملين، وإرسال المعلومات بشكل انتقائي عبر التنظيم الرسمي، ومشاركة المعلومات مع الرؤوسين.<sup>(56)</sup>

إن ما يؤكد عليه جميع الكتاب والباحثين هو أن التنظيمات غير الرسمية جزء من واقع الحياة العملية في المنظمات، وأن الاتصالات غير الرسمية (عبر التنظيمات غير الرسمية) يمكن أن تحقق فوائد هامة وعديدة للمنظمة والأفراد، إذا ما تهتمت الإدارة هذه الجماعات ووظفتها لنقل وإرسال واستقبال معلومات مكتملة ومعززة للمعلومات التي تنقل عبر التنظيم الرسمي.

### الاتصالات المباشرة بين الأشخاص Interpersonal:

ونعني بالاتصالات التبادلية تلك الاتصالات التي تتم بين الأفراد وجهاً لوجه في جماعات العمل، وهذه الاتصالات هي وسيلة الاتصال الرئيسية للمديرين والمشرفين الذين يهرون معظم اتصالاتهم وجهاً لوجه. والصعوبات والمشكلات التي تعترض هذه الاتصالات كثيرة ومعقدة وتعزى لسببين رئيسيين هما:

1- التفاوت في الإدراك بين المرسل والمستقبل.

2- الاختلاف في أسلوب الاتصال التبادلي بينهما.

أما بالنسبة لمشكلة الإدراك فقد أشرنا إليها في وقت سابق حين مناقشة معوقات الاتصال، وتتمثل في التباين في الإطار المرجعي، والخبرة، والقيم والميول والشخصية، وإدراك الفرد لما حوله من أمور وأشياء... الخ.

وتتأثر الاتصالات التفاعلية المباشرة بأسلوب المدير في التعامل والتفاعل مع الآخرين. ويشير أسلوب التفاعل إلى الطريقة التي يفضلها في تفاعله وعلاقته مع الآخرين.

لدى كل منا معلومات وحقائق عن ذاته وعن الآخرين، ولدى الآخرين أيضاً معلومات وحقائق عنا. ولكن ليس أحد منا أو من الآخرين يملك جميع الحقائق والبيانات الضرورية. وتتلخص الأربعة أجزاء في نافذة جوهاري (Joseph Luft, Harry Ingram) على النحو التالي من حيث معرفة المعلومات من قبل الفرد ومن قبل الآخرين.

	أشياء أعرفها	أنا	أشياء لا أعرفها	
أشياء تعرفها	1- (المنطقة) المكشوفة (النشاط الحر) Open/ Arena	2- (المنطقة) للمساء Blind	أشياء تعرفها	
المجموعة	3- منطقة القناع Hidden/ Facade	4- الذات (المنطقة) غير Unknown المكشوفة. Undiscovered	المجموعة	
أشياء لا تعرفها	أشياء أعرفها	أنا	أشياء لا أعرفها	

والوضع الأمثل في الاتصالات التبادلية بين الأشخاص هو الوضع رقم (1) حيث المنطقة (الذات) المكشوفة فالملومات اللازمة للاتصال متوافرة لدى كل من المرسل والمستقبل، وكل طرف يعي ويدرك موقفه وموقف الطرف الآخر - هنالك أرضية مشتركة بين الطرفين -، أما الوضع رقم (4) (الذات أو المنطقة المجهولة أو غير المكتشفة) فهو الأكثر صعوبة، حيث أن كلا الطرفين لا يعرفان الحقائق والمشاعر والملومات أي أن كل طرف يعمل في الظلام. وغالباً ما يشار إلى هذا الوضع بالعبرة لا أستطيع أن أفهمه ولا يفهمي".

ويمكن للفرد تحسين العلاقات الشخصية، وبالتالي التبادلات الشخصية من خلال اتباع الاستراتيجيتين التاليتين: (58)

1- الانفتاح (Exposure)، وهي أن يحاول الفرد أن يكون صريحاً ومنفتحاً مع الآخرين ويشاركهم الملومات عن نفسه ويطلعهم على الكثير من آرائه ومشاعره وأفكاره....، ولو كان في ذلك بعض المخاطر بالنسبة له. وهذه الاستراتيجية تعتمد على الفرد ذاته، واستعداده لزيادة ملومات الآخرين عنه ويساعد الانفتاح على تقليص منطقة (3) (منطقة القناع) وتوسيع منطقة (1) المكشوفة/ المفتوحة.

2- التغذية الراجعة (feed back)، وهي أن يسعى الفرد للحصول على تغذية راجعة عنه من الغير. وهذه الاستراتيجية توقف على استعداد الآخرين الذين يبدون قرار إعطاء التغذية الراجعة، وتوقف على تعاونهم وكذلك استعداد الفرد لتقبل التغذية الراجعة. وتساعد التغذية الراجعة على تقليص منطقة (2) - القناع - وتوسيع منطقة (1) - المكشوفة.

ويمكن للمدير، نظرياً، استخدام استراتيجيات الانفتاح واستراتيجية التغذية الراجعة لتوسيع المنطقة المكشوفة المفتوحة (منطقة الفهم المشترك) وتقليص المناطق الأخرى. ولكن يختلف المديرون من حيث قدرتهم واستعدادهم ورغبتهم لاستخدام الانفتاح والتغذية الراجعة. ويقدر ما يشعر الفرد بالحرية والأمان في الانفتاح والتعبير عن مشاعره وآرائه، والحصول على التغذية الراجعة من الغير، ويقدر ما يستخدم الأسلوبين بنجاح، تسع الدائرة المكشوفة وتزداد فاعلية الاتصال. وهذا الأسلوب في الاتصال يمكن أن يساعد على تميز درجة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين كما أنه يجعل المرؤوس أكثر معرفة وإتياًساً بموقفه في المنظمة حينما يتعلق الاتصال بعمله وأدائه بالمنظمة.



## تحسين فاعلية الاتصالات:

يمكن تحسين فاعلية الاتصالات في المنظمة من خلال النظر بشمولية لعناصر وخطوات عملية الاتصال التي جرت مناقشتها من قبل، بدءاً من بلورة الفكرة ذهنياً، وإعداد الرسالة واختيار الوسيلة. وانتهاء بالتغذية الراجعة، فإذا ما عملنا على تجنب أي من معوقات ومشكلات الاتصال في كل خطوة والتي سلطنا الضوء عليها، يمكن زيادة فاعلية الاتصالات، وقد حاول كثير من الكتاب تقديم مقترحات متعددة في هذا المجال، وسنحاول إبراز أهم هذه المقترحات.

- الوضوح: على المرسل أن يعد الرسالة بشكل واضح، وأن يتجنب استخدام المفردات والمصطلحات الغامضة الصعبة.

- الشمول: أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف علي ضوءها.

- الإيجاز: تجنب اللف والدوران والتكرار والإطالة غير المبررة.

- استخدام الحقائق المحسوسة والابتعاد عن العموميات والأمور المجردة.

- الصدق والنزاهة، فلا فائدة ترجى من الرسالة غير الصحيحة.

- الحرص على جذب انتباه وتفكير المستقبل.

- على المرسل أن ينظر إلى أي إيماءات أو تلميحات أو إشارات من المستمع للحصول على تغذية راجعة، حتى لو اضطر إلى توجيه الأسئلة إليه.

- الإصغاء الفعال من جانب المستقبل.

- المتابعة من قبل المرسل ليتأكد أن المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة.

- تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر الأمثل وتجنب الزيادة الكبيرة في مقدار المعلومات المرسلة إلى المستقبل.

- التعاطف، على الفرد أن يحاول أن يضع نفسه في مكان وموقف الطرف الآخر ويدرك وجهة نظره ومشاعره... وأن يتوقع كيف يفسر للرسالة.

- تطوير اتجاهات إيجابية.

- مناقشة المشكلات فوراً.<sup>58</sup>

- الحفاظ على النقاش ليبقى صريحاً ومكشوفاً.

- اختيار واسطة الاتصال المناسبة.

- تهئية وتوفير جميع السبل والتسهيلات والإمكانات المادية التي تسهل الاتصال الفعال.

- تجنب إصدار الأحكام والتقييم المسبق قبل سماع كل الحقائق<sup>(58)</sup>.

## العولمة والسوق العالمي والاتصالات:

إن ظاهرة العولمة وتحول العالم إلى قرية صغيرة واتفاقيات التجارة الدولية الحرة والتوسع المستمر في الأعمال الدولية والسوق العالمي المفتوح، وتزايد المنافسة الحادة، والتغير البيئي المتسارع وغيرها قد ضاعفت من أهمية الاتصالات في المنظمات المعاصرة في القرن الحادي والعشرين.

وتضع تحديات كبيرة أمام المديرين في اتصالاتهم مع العملاء والموردين والمنافسين الدوليين وينبغي على المديرين بناء اتجاهات إيجابية مع هؤلاء والاستجابة لمصالحهم. لا بد من تكريس الجهود لبناء سمعة طيبة وشهرة عالمية نحو منظمك ونحوك أنت بصفك تمثل بلدك.

ومن ناحية أخرى، أصبحت القوى العاملة متنوعة الثقافات، وهذا يتطلب أن تتفهم ثقافات الآخرين حتى تستطيع الاتصال بفاعلية مع الجهات الأخرى وحتى تستطيع أن تدير القوى العاملة المتنوعة بنجاح.

## الاتصالات والأخلاق:

لقد تزايد الاهتمام بالبعد الأخلاقي في المنظمات، وبخاصة فيما يتعلق بسلوكيات وتصرفات المديرين، وذلك لأن سوء التصرف والسلوكيات اللاأخلاقية من قبل العديد من المديرين في كبريات الشركات وغيرها قد ألحق أضراراً مادية ومعنوية واقتصادية واجتماعية كبيرة على مستوى الأفراد والمجتمع والاقتصاد القومي. وتزايد الحديث عن ضرورة التعليم والتدريب الأخلاقي ووضع مدونات أخلاقية في المنظمات المختلفة.

ولما أصبحت المعلومات جزءاً رئيساً في كل عمل في المنظمات المعاصرة، ومع التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ومجتمع المعرفة، ومنظمة المعرفة والمنظمة المتعلمة، ازدادت الحاجة إلى الاعتماد على معلومات عالية الجودة، صحيحة، دقيقة، موثوقة وحديثة. كل ذلك يبرز بوضوح البعد الأخلاقي في الاتصالات في منظمات القرن الحادي والعشرين.

## تقنيات المعلومات والاتصالات:

الثورة التقنية، ولا سيما تقنيات المعلومات، قد أحدثت تحولات وتغييرات جذرية في حياة الأفراد والشعوب، وكذلك في الاتصالات في عالم الآن. لم تعد الاتصالات كما كانت عليه سابقاً. نستطيع أن نلاحظ بوضوح كيف أن تقنيات المعلومات تؤثر على كل جانب وبجانب في أعمال المنظمات. إنك تلاحظ بوضوح ما أحدثته من تحولات وتغييرات كل من: البريد الإلكتروني، الإنترنت، المراسلات الفورية (Instant messaging)، والبريد الصوتي (Voice mail)،

والفاكس، التجارة الإلكترونية، المؤتمرات اللاسلكية (Tele conferencing)، المؤتمرات عبر الفيديو (Video conferencing) وغيرها. لقد استطاعت هذه التقنيات على تبادل المعلومات، والمعرفة، والأفكار ونقل المعرفة وتقاسمها، وإجراء النقاش والحوار بين أفراد المنظمة في جميع أرجاء المنظمة في أي بلد وفي أي وقت. كل ذلك ساعد على زيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية. وتحقيق التكامل والتنسيق وحل المشكلات واتخاذ القرارات بصورة أفضل وبسرعة وبصورة تآزرية وتعاونية. لقد ألغت هذه التقنيات الحدود الداخلية ضمن الإدارات، وألغت المستويات، وألغت الحدود الخارجية مع المنظمات الأخرى والأفراد، وألغت قيود الزمن كما ألغت القيود الجغرافية.

نعم، لقد حققت تقنيات المعلومات والاتصال فوائد ومزايا ومنافع هائلة للمنظمات (زيادة إنتاجية، كفاءة وفاعلية، رضا المستهلك... الخ)، ولكن جلبت معها كذلك بعداً نفسياً وأخلاقياً. فمن ناحية، أصبح العامل الآن تحت تصرف المنظمة في أي وقت. وقد تطلب منه مهام معينة أو الحضور للمنظمة خارج أوقات الدوام الرسمي، وهذا تدخل في حياته الشخصية والعائلية، ومن ناحية أخرى، إن إدخال أنظمة الرقابة الإلكترونية (electronic monitoring systems) في المنظمات قد أتاحت للإدارة الإطلاع على مراسلات واتصالات ومكالمات الأفراد، وحتى الشخصية منها، مما يؤثر على خصوصية مكان العمل بشكل كبير.

(

## أسئلة للمراجعة والنقاش

- 1- الاتصالات في المنظمات تمثل شريان الحياة للمنظمة؟ هل توافق على ذلك أم لا؟ وضع وعلّل إجابتك.
- 2- اذكر أهم الأغراض التي تخدّمها الاتصالات؟
- 3- كيف تعرف الاتصال.
- 4- اذكر خطوات/ عناصر عملية الاتصال؟ وما هي آخر خطوة في عملية الاتصال؟
- 5- تتم عملية الاتصال من خطوة إلى أخرى حتى النهاية لسلاسة وبدون أي صعوبات/ معيقات. هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.
- 6- ما هي أغراض الاتصالات النازلة؟
- 7- ما هي أهم معوقات/ مشكلات الاتصالات النازلة؟
- 8- كيف يمكن تحسين الاتصالات النازلة؟
- 9- وضّح أهمية الاتصالات الصاعدة لكل من الرئيس والمرؤوسين؟
- 10- ناقش أهم صعوبات/ مشكلات الاتصالات الصاعدة الناشئة عن المنظمة؟
- 11- ناقش مشكلات الاتصال الصاعد من جانب المرؤوسين؟
- 12- ما هي أهم الأهداف/ الأغراض التي يحققها الاتصالات الأفقية؟
- 13- يجب أن تبنى الاتصالات القطرية/ المتقاطعة محدودة جداً وفي حالات واضحة ومحددة. علّن على ذلك.
- 14- ما هي أهم معيقات الاتصال التي قد يسببها المرسل؟
- 15- ما هي أهم معيقات الاتصال التي قد يسببها المستقبل؟
- 16- ما هي أهم معيقات الاتصال التنظيمية؟
- 17- ما هي أهم مزايا الاتصال الشفهي؟
- 18- ما هي أهم مزايا الاتصال الكتابي؟
- 19- وضع ماهية وأهمية الاتصال غير اللفظي؟
- 20- ناقش باختصار أهم أشكال وأنواع الاتصال غير اللفظي.
- 21- ما الفرق بين الإصغاء والاستماع؟
- 22- وضع دور الإصغاء وأهميته في الاتصال؟
- 23- اذكر (5) إرشادات لتحسين مهارات الإصغاء؟

- 24- اذكر أنماط الاتصال المختلفة في المنظمات، اشرح باختصار.
- 25- في أي الحالات يفضل نمط النجمة/ جميع القنوات؟
- 26- الاتصالات غير الرسمية حتمية في أي منظمة؟ هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.
- 27- ناقش أهمية الاتصالات غير الرسمية في المنظمات.
- 28- ناقش نافذة جوهاري في الاتصال المباشر بين الأفراد؟
- 29- ما هي أهم المعوقات والمشكلات التي تعيق الاتصال المباشر وفق نافذة جوهاري؟
- 30- كيف يمكن تحسين الاتصال المباشر وفق نافذة جوهاري.
- 31- وضح كيف تؤثر السوق العالمي والعولمة على الاتصالات في المنظمة؟
- 32- وضح الجانب الأخلاقي في الاتصالات المعاصرة في المنظمات.
- 33- وضح دور تقنيات المعلومات في الاتصالات؟

## قائمة المراجع

- (1) Keith Davis and John w. Newstrom, Human Behavior at Work;Organizational Behavior 8<sup>th</sup> ed., \*N.Y.: McGraw-Hill Book Com., 1989), p71.
- (2) Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> ., (Homewood: Irwin, 1992). P. 436.
- (3) Dale S. Beach, Personnel, The Management of People at Work, 2<sup>nd</sup> ed., (London: The MacJillan co., 1970), p580.
- (4) Katz and Kahn. The Social Psychology of Organizations, (N.Y.: John Willey and Sons, Inc, 1966). P.224.
- (5) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (الاسكتندرية: كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، 1993)، ص 370.
- (6) Davis and Newstrom, op.cit., p.70.
- (7) Luthans. op.cit., p. 511.
- (8) محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي (عمان: مكتبة دار الشروق 1993)، ص 157.
- (9) Luthans. op.cit., p. 511.
- (10) John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. and James L. Gibson, Management: Principles and Functions, 4th ed (Homewood: Irwin, 1989)p.331, and see Kreitner and Kinicki, Op. Cit., 437.
- (11) Kreitner and Kinicki, op.cit., p.438.
- (12) Ibid, op.cit., p. 439.
- (13) Davis and Newstrom, op.cit., p. 74.
- (14) Ibid.
- (15) Ibid.
- (16) Ivanceevich et al op.cit., p.331.
- (17) Katz and Kahn in Luthans, op.cit., p.239.
- (18) Davis and Newstrom, op.cit., p.83, and Luthans, op.cit., p. 516.
- (19) Davis and Newstrom, op.cit., p.81
- (20) حامد بدر، السلوك التنظيمي، الكويت: جامعة الكويت، 1990، ص 258.
- (21) Ricahrd C. Husman, Cal M.Loge and Dwight L. Greshly, Readings in Interpersonal and Organizational Communication.(Bostorn: Hobrook Press, Inc,. 1969). P 125.
- (22) Davis and Newstrom, op.cit., p. 85.
- (23) Luthans, op.cit., p.522.
- (24) Davis and Newstrom op.cit., p.86.
- (25) Katz and Kahn, op.cit., p.244.
- (26) Luthans, op.cit., p.p. 524-225.

- (27) Harold Koontz and Cyrial O'Donnell, *Essentials of Management* (N.Y.: McGraw-Hill Book co., 1974) pp 334-338.
- (28) Katz and Kahn, op.cit., p.p 229-230.
- (29) Ibid
- (30) Kreitner and Kinicki, op.cit., p. 457.
- (31) Ivancevich et al, op.cit pp. 349-351.
- (32) Koontz and O'Donnell op.cit., pp. 338-360.
- (33) Edgar F. Huse and Janes L. Bowditch, *Behavior in Organization* (Reading; Addison – Welsey Publishing co., 1973), pp 97-98.
- (34) عبد الباري دره وآخرون، المفاهيم الحديثة في الإدارة: منهج علمي تحليلي، (عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1994)، ص ص 463-464.
- (35) Davis and Newstorm, op.cit., p. 76.
- (36) Fulmer op.cit., p. 256.
- (37) Kreitner and Kinicki, op.cit., p. 438.
- (38) أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية: دار المعرفة، 1990)، ص 275.
- (39) Beach, op.cit., p. 591.
- (40) القريوتي، نفس المرجع، ص 171.
- (41) Koontz and O'Donnell, op.cit., p. 339.
- (42) Luthans, op.cit., p. 513.
- (43) Kreitner and Kinicki, op.cit., p. 447.
- (44) Ibid
- (45) Luthans, op.cit., p. 515.
- (46) Kreitner and Kinicki, op.cit., p. 449.
- (47) Ibid.
- (48) Davis and Newstrom, op.cit., p. 86; Huseman et al op.cit., pp. 458-460.
- (49) Fulmer, op.cit., p. 560
- (50) Huseman et al, op.cit., pp. 462-483.
- (51) William Eddy, W. Warner Nurk, Vladimir A. Dupre and Oron South (eds), *Behavioral Science and the Manager's Role*. (Los Angeles, University of Southern, California, 1969). p. 75.
- (52) Fulmer, op.cit., p. 271.
- (53) Gary Dessler, *Organization Theory*, 2nd ed (N.Y.: Prentice Hall, 1989). Pp. 197-202.

- (54) Ivancevich et al op.cit., p.340.
- (55) Kreitner and Kinicki op.cit., p.455.
- (56) Beach, op.cit., p.. 599.
- (57) Ivancevich et al, Management, p. 344.
- (58) Ibid., 343.
- (59) Eddy et al, op.cit., p. 73. Fulmer, op.cit., p. 355-357. Husemean et al op.cit., p. 237 and Robert Apleby, Modern Business Administration 3rd ed. (London: Pitman Publishing Ltd, 1984), P. 75.



# الوحدة الثانية عشرة

## تصميم العمل والهيكل التنظيمي

### Job and organizational Design

ماهية تصميم العمل  
إدراك الفرد لمحتوى العمل  
استراتيجيات / أساليب تصميم العمل.  
العلاقة بين تصميم العمل والرضا الوظيفي  
أهمية الهيكل التنظيمي  
الخصائص الرئيسة للهيكل التنظيمي  
نموذج التنظيم الآلي  
نموذج التنظيم العضوي  
النموذج الشرطي  
أنواع التنظيم الحديثة

### أهداف الوحدة

- [ توضيح ماهية تصميم العمل والتميز بين الوصف الموضوعي والوصف المدرك لمحتوى العمل.
- [ شرح الأساليب التقليدية في تصميم العمل : التصميم العلمي ، تدوير العمل ، تكبير العمل.
- [ وصف استراتيجيات إثراء العمل ، ونموذج العمل التحفيزي ومتطلبات نجاح هذا الأسلوب.
- [ شرح بعض الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال.
- [ توضيح العلاقة بين تصميم العمل والرضا الوظيفي.
- [ وصف بعض آثار الهيكل التنظيمي على سلوك الأفراد والجماعات.
- [ شرح نموذج التنظيم الآلي وآثاره السلبية على الأفراد.
- [ وصف نموذج التنظيم العضوي وما له من آثار إيجابية وسلبية على الأفراد.

## الوحدة الثانية عشرة

### تصميم العمل والهيكل التنظيمي

### Job and organizational Design

#### تصميم العمل Job Design:

تشكل الأعمال/ الوظائف التي يؤديها العاملون في أي منظمة لبنات البناء في الهيكل التنظيمي للمنظمة. ويلعب تصميم العمل دوراً هاماً في فاعلية المنظمة، وفي حياة العامل نفسه شاغل العمل، فالطريقة التي يتم بها تصميم الأعمال قد تساعد كثيراً على زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها أو العكس. كما قد تعود على العاملين بكثير من النتائج والآثار الإيجابية أو السلبية.

#### ماهية تصميم العمل:

يعتبر تصميم العمل وسيلة وليست غاية في ذاته، وهو يستند أساساً إلى تطبيق مبدأ التخصص في العمل (Specialization) - إلى أي مدى يتم تطبيق مبدأ التخصص - وهي عملية صعبة معقدة تتضمن اتخاذ القرارات والإجراءات (تحليل العمل) لتحديد الجوانب التالية بشكل موضوعي<sup>(1)</sup>.

1- محتوى/ مضمون العمل (Job content): ويشير إلى الأنشطة والواجبات المحددة التي يتطلبها العمل. وقد يكون العمل محدوداً جداً ومفصلاً يشمل كل جزئية، أو قد يكون عاماً. ويتضمن محتوى العمل جانبين رئيسين للعمل وهما:

□ مدى/ نطاق العمل (Job Range/ scope)، ويشير إلى مدى تنوع المهام

والواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل العمل. فالعمل الذي يتضمن واجبات قليلة ومحدودة يحتوي على نطاق ضيق/ ومحدود، ويعتبر العمل روتينياً نمطياً.

□ عمق العمل (Job depth)، ويعني مدى الحرية والاجتهاد والتصرف المسموح

لشاغل العمل لتقرير واجبات العمل وطرق أدائه والرقابة عليه... الخ.

2- متطلبات العمل (Requirements): وتتضمن التحصيل العلمي والخبرة وخصائص

وسمات شخصية معينة يجب توافرها في الفرد الذي سيؤدي العمل.

3- **ظروف العمل (Context):** ويشير إلى الظروف البيئية التي يتم فيها أداء العمل من مادية (مثل الإنارة والتهوية، والأمان والسلامة) وغير مادية مثل درجة المسؤولية والمساءلة والإشراف التي يتلقاها شاغل الوظيفة أو التي يمارسها.

4- **علاقات العمل (Relationships):** وتشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الفرد شاغل الوظيفة والأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

وهكذا يمكن للعمل أن يشبع حاجات الفرد الفسيولوجية والاجتماعية ويحقق له المكانة والشهرة ويوفر له فرص النمو والتطور وغيرها من النتائج والآثار الإيجابية، كما يمكن أن يسبب له الضربة والعزلة وفقدان السيطرة على العمل والملل والرتابة وفقدان الفرصة للنمو والتطور وغيرها من الآثار السلبية الضارة.

### **إدراك الفرد لمحتوى العمل Perceived Job Content :**

يبين تصميم العمل خصائص العمل على نحو موضوعي، أي الأنشطة والواجبات التي ينبغي القيام بها للحصول على نتيجة محددة. ولكن الكتاب والمفكرين أشاروا إلى عامل هام، ينبغي عدم إغفاله، وهو محتوى العمل كما يدركه ويراه العامل الذي يؤديه. ونظراً لوجود الفروق الفردية بين الأشخاص (اختلافات الشخصية والدوافع والحاجات والقيم)، فإنه من المحتمل أن يدرك شخص ما محتوى العمل بمختلف عما يدركه شخص آخر. أي بمعنى آخر لو أخذنا عدة أشخاص يقومون بنفس المهام والواجبات، وسألنا كل منهم كيف ينظر إلى عمله؟ لوجدنا إجاباتهم متباينة، فالموظف الجديد مثلاً الذي يقوم بالعمل لأول مرة أو الذي يملك مؤهلاً متدنياً قد يرى أن عمله يتضمن تحدياً له أكثر من الموظف القديم أو الذي يحمل مؤهلاً جامعياً مثلاً. كما أن الفرد الذي يهتم بتلبية حاجات المكانة والإنجاز وتحقيق الذات يكون أكثر اهتماماً بزيادة تنوع العمل وعمقه من الشخص غير المبالي بإشباع تلك الحاجات المذكورة. ومن هنا تبرز أهمية وضرة معرفة كيف يدرك الفرد عمله وكيف ينظر إليه حين تصميم الأعمال.

وهناك عوامل تحدد إدراك الفرد لعمله، فبعضها يتعلق بالفرد نفسه ومن بينها نشأة الفرد، وتعليمه العلمي، وخبرته وقيمه وميوله ودوافعه وحاجاته، والبعض الآخر يتعلق بالبيئة الاجتماعية التي يؤدي فيها العامل عمله ومنها نمط القيادة وأسلوب الإشراف، ونظرة الآخرين إلى عمل الفرد<sup>(2)</sup>.

## استراتيجيات/أساليب تصميم العمل:

هنالك استراتيجيات/ أساليب عديدة لتصميم الأعمال، سنتأقش أهمها باختصار.

### 1- التصميم الآلي/ العلمي Mechanistic design:

ويستند إلى الحركة العلمية في الإدارة بشكل خاص، حيث يقوم على الأخذ في الاعتبار الجوانب الفنية في العمل، وتطبيق مبدأ التخصص الضيق جداً، أي معنى أن يتضمن العمل مهام محددة جداً يتم إنجازها وفق إجراءات ومعايير محددة. وقد افترض أنصار هذا النوع من تصميم الأعمال أنه يحقق مزايا عديدة ومن أهمها: الإنتاجية العالية، وإتقان العمل، وسهولة تدريب العامل، وسهولة اختيار العاملين وغيرها. ولكن الدراسات والأبحاث الميدانية كشفت عن آثار ونتائج سلبية عديدة لهذا النوع من تصميم الأعمال، ومن أهمها: شعور العامل بالفرقة والملل بسبب روتينية العمل، وارتفاع الدوران الوظيفي، ونسبة الغياب، والإصابات في العمل، والشكاوى وغيرها<sup>(3)</sup>.

### 2- تدوير العمل (Job Rotation):

يتلخص أسلوب تدوير العمل في تنقل العامل من عمل لآخر، وذلك بهدف تقليص احتمالات الشعور بالملل والروتين والرتابة، وذلك من خلال زيادة تنوع المهام التي يقوم بها العامل. ولكن هذا الأسلوب لم يحقق ما كان متوقفاً من حيث تحسن مستوى أداء الفرد، وزيادة رضاه عن العمل وحافزيته. والسبب في ذلك هو أن التدوير الوظيفي لا يعدو أكثر من كونه جعل العامل يؤدي أعمالاً روتينية وعلة متنوعة بدلاً من عمل واحد<sup>(4)</sup>.

### 3- توسيع/ تكبير العمل Job Enlargement:

يتم تكبير العمل من خلال إضافة واجب أو أكثر مما له علاقة بالعمل (أي زيادة التنوع في المهام). والمهدف هو التغلب على مشاكل الإرهاق، والمعنويات المتدنية، واللامبالاة الناتجة عن التخصص المفرط. وهنا يسند للفرد عمل أكثر تنوعاً وأكبر مدى/ نطاقاً.

إلا أن هذا الأسلوب لم يكن أكثر نجاحاً من تدوير العمل، نعم لقد حقق بعض الإيجابيات في مجال الرضا عن العمل، ولكنه لم يحقق الكثير في مجال الحوافز الرئيسة مثل الشعور بالمسؤولية والإنجاز والاستقلالية<sup>(5)</sup>.

#### 4- إثراء / إغناء العمل Job Enrichment:

يستند هذا الأسلوب في تصميم العمل إلى المدخل التحفيزي في تصميم العمل الذي ينطلق من نظرية ذات العاملين في الدافعية للكاتب فريدريك هرزبرغ (Frederick Herzberg). وجوهر هذه النظرية هو أن العمل ذاته يمكن أن يشكل حافزاً هاماً للفرد، وأنه إذا ما كان للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحدياً وتنوعاً وشعوراً بالمسؤولية والإنجاز، فإن الفرد سيبدل مزيداً من الجهد والعطاء، وتحقيق أداء أفضل<sup>(6)</sup>.

إن استراتيجية إثراء العمل تعنى بتحسين مدى/ نطاق العمل - زيادة تنوع الواجبات - وزيادة عمق العمل معاً في آن واحد. وتتم زيادة عمق العمل بمنح العامل مزيداً من حرية العمل والتصرف والاستقلالية وتفويض السلطة، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر<sup>(7)</sup>.

وفي سبيل زيادة فاعلية استراتيجية إثراء العمل، وضمان تحقيق الفوائد المرجوة منها، سعى بعض الكتاب إلى تحديد العوامل والخصائص الذاتية في العمل التي تسبب أكبر دافعية وحافزية لدى الأفراد. ومن أهم خصائص نموذج العمل التحفيزي: (Job Characteristics Model-Jcm)

- تنوع المهارات **Skill Variety**: مدى ما يتطلبه العمل من قدرات ومهارات متنوعة للقيام بالواجبات التي يتضمنها العمل.

- هوية التحقق من العمل **Task Identity**: إلى أي مدى يتضمن العمل إنجاز أجزاء/ وحدات كاملة من العمل يمكن التعرف عليها والتحقق منها.

- أهمية الواجب **Task Significance**: مدى ما للعمل من تأثير على أعمال وحياة الأفراد الآخرين، داخل المنظمة وخارجها.

- الاستقلالية **Autonomy**: مدى ما يوفره العمل للعامل من حرية التصرف في جدولة العمل وتحديد الإجراءات وغيرها.

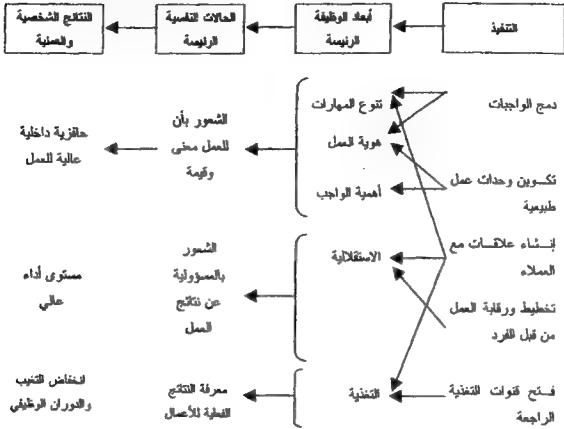
- التغذية الراجعة/ معرفة النتائج **Knowledge of Results**: وتعني مدى اطلاع العامل على مستوى أدائه لعمله وفاعلية جهوده الوظيفية.

وقد أضاف البعض خاصية سادسة وهي:

- التفاعل أثناء العمل **Interaction**: مدى تفاعل الفرد مع غيره في أدائه لعمله<sup>(8)</sup>.

وكلما تضمن العمل درجة أعلى من كل عامل من العوامل السابقة، زاد احتمال تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة، من حيث شعور العامل بالمسؤولية وتقدير العمل ونتائجه، والرضا عن العمل، والحافزية ومستوى الأداء وغيرها.

ويقترح الكاتب ديسلر Dessler النموذج التالي لتطبيق برنامج الإثراء:



المصدر: Dessler, Organization Theory, p. 264.

**متطلبات نجاح أسلوب إثراء العمل (نموذج خصائص العمل التحفيزي):**

من الضروري الأخذ في الاعتبار بعض الظروف والمتطلبات الواجب توافرها لزيادة فرص نجاح استراتيجية إثراء العمل أو تطبيق نموذج خصائص العمل، وبعض هذه المتطلبات تتعلق بالفرد، والبعض يتعلق بالموقف.

أما العوامل الفردية/ الذاتية فتتضمن إدراك الفرد لعمله الحالي وكيف يرى الفرد هذا العمل، فإذا ما كان الفرد يعتقد أن عمله الحالي معقد ويشكل تحدياً له، فإن المزيد من إثراء العمل قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

وبالإضافة إلى التعرف على إدراك الفرد لعمله الحالي، يجب كذلك معرفة مدى استعداد الفرد لأي تغيير في تصميم العمل، وكيف سيكون رد فعله وتقبله لهذا التغيير. فتحقيق النجاح في تطبيق إثراء العمل يتطلب استعداداً أكيداً ورغبة صادقة من جانب الفرد لتقبل وتنفيذ التغيير المطلوب.

ومن العوامل الأخرى المتعلقة بالفرد هو مدى حاجة الفرد للإنجاز، فالأفراد الذين لديهم درجة عالية من الحاجة للإنجاز يستجيبون لإثراء العمل بإيجابية باستمرار أكثر من أولئك الأفراد الذين لديهم درجة متدنية من الحاجة للإنجاز<sup>(9)</sup>.

أما العوامل الموقفية التي تؤثر في فاعلية نهج إثراء العمل وتطبيق نموذج خصائص العمل فتشمل مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي أو على نحو أدق (درجة إثراء العمل كما يراها شاغل العمل)، إذ أن أي عمل يمكن إثراؤه إلى درجة معينة، ويعدّها فإن أي إثراء يؤدي إلى نتائج عكسية، لأن من شأن ذلك أن يربك العامل نتيجة المزيد من التنويع والتعقيد في العمل، والشعور بالإحباط لعدم قدرته على القيام بالعمل، وبالتالي عدم كفاءته، وهكذا يكون الإثراء في هذه الحالة ضار<sup>(10)</sup>.

أما العامل الثاني المتعلق بالموقف فهو مدى رضا العامل عن العوامل الخارجية للعمل (مثل الراتب وظروف العمل والإشراف وغيرها). إذ أن أسلوب إثراء العمل قد يحقق أفضل نجاح في الحالات والمواقف التي يكون فيها العاملون راضين بشكل معقول عن العوامل الخارجية للعمل... حيث أن إثراء العمل لا يبدو أنه سيعوض أي سلبيات/ عيوب في مثل تلك العوامل الخارجية<sup>(11)</sup>.

وهكذا يكون نجاح إثراء العمل عالياً حينما يكون لدى الفرد حاجة عالية من الإنجاز وفي ذات الوقت يرى عمله الحالي روتينياً، وحينما يكون راضياً عن عوامل الرواتب وظروف العمل ونوع الإشراف وغيرها.

وحتى مع توافر الظروف والمتطلبات المناسبة، فإن تطبيق برنامج الإثراء يجب أن يتم في إطار جهد مكثف ومتكامل يشمل تعديل الراتب وأسس تقييم الأداء، والتدريب وغيرها.

### أساليب حديثة في تصميم العمل:

ومن بين الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال:

#### 1- تصميم الأعمال على أساس فريق العمل Team-based approach:

ويعتمد أساساً على إسناد أعمال/ مهام لفريق مكون من عدة أفراد، ومنح الفريق استقلالية تامة (Autonomous work Team) أو ما يعرف بالإدارة الذاتية (Self management)، في تخطيط العمل وجدوله وتوزيعه والتنفيذ والمتابعة. أو أن يمنح الفريق استقلالية جزئية (Semi-autonomous).

ويندرج تحت هذا المنهج لتصميم العمل ما يعرف بحلقة الجودة (quality circle)، وهي عبارة عن جماعة صغيرة من الأفراد (وفي العادة أقل من 10 أشخاص) يقومون بأعمال متشابهة



ويجتمعون مرة أسبوعياً لمناقشة العمل، وتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها، وتكون المشاركة في حلقة الجبودة طوعية، ويختار أفراد الجماعة شخصاً لإدارة المناقشات، وتقدم الجماعة مقترحاتها للإدارة<sup>(12)</sup>.

## 2- التمكين Employee empowerment:

ويرتبط بالعمل الفريقى، ويركز على تحسين قدرات الفرد ومهاراته ومنعه الاستقلالية في العمل ومساءلته عن نتائج أعماله. وهو عبارة عن عملية توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات والاستقلالية في المستويات الدنيا في السلم الهرمي... ومن النادر أن يتم التركيز على الأفراد لاتخاذ القرارات، ولكنه في الغالب يتم إنشاء فرق العمل لهذا الغرض<sup>(13)</sup>.

### 3- تطبيق بدائل لجدولة العمل:<sup>(14)</sup>

ومن بينها:

- الأسبوع المضغوط **Compressed working week**، مثلاً أن تكون أيام العمل أربعة أيام فقط.
- ساعات عمل مرنة **Flexible working hours**: أن يعمل الفرد لمدة (5) ساعات ما بين الثامنة صباحاً والرابعة مساءً.
- مكان عمل مرن **Flexible Place**: مثلاً أن يؤدي الفرد عمله وهو في بيته أو أي مكان آخر وليس بالضرورة أن يتواجد في مكاتب المنظمة.
- تقاسم العمل **Job sharing**: أن يتقاسم زميلان العمل الأسبوعي، بحيث يداوم أحدهما أياماً معينة والآخر باقي أيام الأسبوع.
- الانقطاع المؤقت عن العمل **Career breaks**: أن ينقطع الفرد عن عمله فترة معينة ثم يعود لعمله.

إن لكل أسلوب من الأساليب السابقة مزاياه وسلبياته، ومن المهم تحقيق توازن بين كفاءة المنظمة وفعاليتها من ناحية، وتحقيق حاجات ورغبات الفرد وتطلعاته نحو مزيد من الاستقلالية والحرية والاجتهاد والتحمدي، والنمو والتطور.

## العلاقة بين تصميم العمل والرضا الوظيفي:

تتفاوت استراتيجيات/ مناهج تصميم العمل المختلفة التي ناقشناها من حيث مدى درجة رضا العامل عن عمله التي يمكن أن يحققها كل منها. وتشير الدراسات إلى أن التصميم الأكي (نموذج التنظيم الأكي/ البيروقراطي) يحقق أدنى درجة من الرضا والحافزية. على أن العلاقة بين

الرضا عن العمل وتصميم العمل ليست بالبساطة التي يعتقدونها البعض، وإنما هي علاقة معقدة إذ أن الرضا عن العمل يتوقف على عوامل عديدة منها: مستويات النتائج المترتبة على أداء العمل، وكيف ينظر الفرد لهذه النتائج، وهذه النتائج عديدة، فمنها ما يتعلق بالفرد، ومنها ما يتعلق بالمنظمة، ومنها ما هو ذاتي (ناجمة عن جهد الفرد ذاته، واستخدام قدراته ومهاراته الذاتية في العمل)، ومنها ما هو خارجي (ناجمة عن جهد الفرد مصحوباً بعوامل أخرى أو أشخاص آخرين غير معنيين مباشرة بالعمل نفسه)<sup>(15)</sup>. وتتضمن النتائج الذاتية، الشعور بالمسؤولية، والتعدي والاعتراف، والإنجاز، وقد نتج هذه عن بعض خصائص العمل مثل: التنوع والاستقلالية والأهمية. أما النتائج الخارجية فتشتمل على الراتب وظروف العمل، والإشراف والمزلاء.

إن معظم الأعمال توفر، بدرجات متفاوتة، فرص النتائج الذاتية والخارجية. ولكن من المهم أن نشير إلى العلاقة بين هذه النتائج وضرورة فهمها. إن المكافآت الخارجية تعزز وتدعم المكافآت الذاتية إيجابياً حينما يستطيع الفرد أن يعزي مصدر المكافأة الخارجية لجهد وكفائه في العمل. فإذا ما حصل العامل على ترقية أو علاوة تشجيعية فإنه يشعر بمزيد من الرضا والارتياح إذا ما اعتقد أن الفضل في ترقية أو زيادته هو مقدوره وكفائه، وليس منة أو عناية من رئيسه<sup>(16)</sup>. ويضيف Stoner and Freeman إلى ذلك بأن نشأة الفرد واتجاهاته وميوله وحاجاته وخصائصه وكذلك التأثيرات الاجتماعية لها تأثيرها على درجة الرضا عن العمل والحافزية<sup>(17)</sup>.

### تصميم الهيكل التنظيمي Organizational Design:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفاذي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها.

ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. فنقسم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، والالتزام المترتبة على الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل، وقد يتضمن العمل مسؤوليات كبيرة تتطلب درجة عالية من القدرة والمهارة، وقد يرى الفرد أن العمل يتضمن تحديات كبيرة، والعكس صحيح أيضاً، فقد يكون العمل روتينياً رتيباً ويسبب للفرد الشعور بالقلق والتوتر، ويلحق بالفرد أضراراً جسدية وعقلية، وقد يرى الفرد أن عمله لا قيمة له.

ومن ناحية أخرى، فإن العمل الذي يسند للفرد قد يترتب عليه التفاعل والتعامل مع الآخرين في داخل المنظمة (رؤساء، مروضين، زملاء) وخارجها (عملاء، وموردين، ومؤسسات حكومية وغيرها). وقد ينشأ عن هذه العلاقات مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا. وقد تسبب العزلة والغربة والقلق والتوتر، كما أن جماعات العمل (الأقسام والوحدات التنظيمية) التي يعمل الفرد معها قد تكون كبيرة أو قليلة العدد وقد تضم أفراداً يقومون بأعمال متجانسة أو متباينة. وهذا يؤثر على درجة تماسك الجماعة ومدى الاتصالات والتفاعلات فيما بين أفرادها. كما أن نطاق الإشراف يؤثر على شكل الهيكل التنظيمي (طويل أو منبسط)، وكذلك يؤثر على مدى استطاعة الرئيس/ المشرف ممارسة إشراف مكثف أو عام على مروضيه.

وفيما يتعلق بتفويض السلطة، فإنه بقدر ما يفوض للفرد المزيد من السلطات والمسؤوليات، بقدر ما يساعد على تمتيعه وتطويره واستغلال قدراته وزيادة انتمائه للمنظمة، ويخفف العبء عن المدير.

وهكذا فإن كلاً من الأبعاد الأربعة في تصميم الهيكل التنظيمي: التخصص وتقسيم العمل، وتكوين الوحدات التنظيمية، وتحديد نطاق الإشراف وتفويض السلطة (جوانب/ مكونات الهيكل التنظيمي) تؤثر على سلوك الفرد والجماعة في العمل، وإن هذه الأبعاد مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض، لذا فإن النتائج قد تكون إيجابية أو سلبية تبعاً للتركيب/ التكوين المعين (نوع الهيكل التنظيمي) للوظائف ومجموعات الوظائف وتفويض السلطة<sup>(18)</sup>.

### الخصائص/ الأبعاد الرئيسة للهيكل التنظيمي Dimensions of Org. Structure

لقد اقترح الكتاب (3) خصائص/ أبعاد رئيسة للهيكل التنظيمي وهي: <sup>(19)</sup>

1- التعقيد (Complexity).

2- درجة الرسمية (Formalism).

3- المركزية (centralization).

أما درجة التعقيد فتكون من ثلاثة عناصر وهي: التمايز أو التقسيم الأفقي، (تعدد وتنوع الأنشطة والواجبات والمجموعات الوظيفية والخصائص المتنوعة)، والتمايز الرأسي (عدد المستويات التنظيمية)، والتمايز الجغرافي (التوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة).<sup>(20)</sup>

فالهيكل التنظيمي يزداد تعقيداً كلما زاد واحد أو أكثر من أنواع التمايز الثلاثة. وكلما زادت درجة التعقيد كلما زادت الحاجة للاتصالات والتنسيق والرقابة.

أما الخاصية الثانية وهي الرسمية فتشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجيهه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل. ومن النتائج والآثار السلبية التي تسببها الرسمية العالية للأفراد إعاقة نمو الشخصية الناضجة والمبدعة، واستبدال الأهداف حيث تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة.

وأخيراً فإن الخاصية الثالثة للهيكل التنظيمي وهي المركزية تشير إلى مصدر أو موقع اتخاذ القرارات في المنظمة أو توزيع السلطات. وتؤدي المركزية الشديدة إلى إحباط الأفراد وعدم الرضا وعدم التطور والنمو وإعاقة الإبداع.

### نماذج الهيكل التنظيمي:

يصنف الكتاب والباحثون أنواع الهياكل التنظيمية إلى نموذجين رئيسيين يقعان على نهائيي خط مستقيم وهما: النموذج الآلي/ البيروقراطي/ الكلاسيكي (Mechanistic Model). والنموذج العضوي (Organic Model). ويقع على امتداد هذا الخط أنواع شتى من الهياكل التنظيمية يفلب على بعضها خصائص النموذج الآلي، وعلى البعض الآخر النموذج العضوي، وستناقش باختصار هذين النموذجين.

### النموذج الآلي Mechanistic Model:

يطلق على النموذج الآلي أيضاً النموذج البيروقراطي أو النموذج الكلاسيكي أو النموذج الهرمي، ويلاحظ من أدبيات التنظيم عدم وجود اتفاق كامل بشأن ماهية هذا النموذج وخصائصه. ومن أهم ملامح وخصائص هذا النموذج ما يلي:

- تقسيم العمل والتخصص بشكل واضح ومحدد.
- تسلسل واضح ومحدد للسلطة.
- يتم إنجاز كل عمل وفق الأنظمة والقواعد المجردة لضمان التوحيد والتماثل بين مختلف الأنشطة.
- تتركز سلطة وقوة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي في المنظمة.
- يتعامل كل فرد في المنظمة مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي، وغير شخصي.
- نطاق إشراف ضيق (عدد المرؤوسين تحت إشراف كل رئيس قليل).
- هيكل تنظيمي طويل (عدد المستويات التنظيمية كبير).

لقد أثار النموذج الآلي انتقادات عديدة من مختلف الكتاب والباحثين، ومن أهم هذه الانتقادات:

- لا يسمح بشكل مناسب لنمو الفرد وتطوير شخصية ناشئة.
- يساعد على تطوير الفرد وإعداده ليصبح ممثلاً، وخاصاً.
- لا يعطي أهمية للتنظيمات/ الجماعات غير الرسمية.
- لا يشتمل على الوسائل المناسبة لحل الخلافات والنزاعات بين الأفراد والجماعات.
- الاتصالات (الأفكار الإبداعية) مقيدة ومشوهة نتيجة وجود المستويات الإدارية العديدة.
- استبدال أهداف المنظمة.
- يصبح الالتزام والتقيّد بالأنظمة والقواعد غاية في حد ذاته.
- شعور الفرد بالغرقة والعزلة.
- تركيز السلطات في جهات محدودة<sup>(21)</sup>.

#### ومن أهم مزاياه:

- تطبيق القواعد والأنظمة دونما تمييز أو محاباة.
- نظام واضح للسلطات.
- إجراءات محددة لإنجاز العمل.
- تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي<sup>(22)</sup>.

### نموذج التنظيم العضوي Organic Model :

لقد استند أنصار هذا النموذج إلى افتراضات مغايرة لافتراضات النموذج الآلي. ومن بينها: اعتماد معايير أخرى بالإضافة إلى الإنتاجية والكفاءة للحكم على فعالية المنظمة ولتحاكيها ومن بين هذه المعايير: التكيف والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، واستخدام الموارد، ورضا العاملين وغيرها. كما افترضوا أن المنظمة تتفاعل مع البيئة، وأن البيئة مضطربة.

أما أهم خصائص وملامح هذا النموذج فهي:

- ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها غاية، وأن الأهداف الوظيفية (الوحدات) وسائل لتحقيقها.
- التنسيق الأفقي هام مثله مثل التنسيق الرأسي، بل وأكثر منه.
- الأعمال معروفة بصورة خطوط عريضة، وأحياناً يكلف الفرد مهام متضاربة.

- التوجيه هو بمثابة نصيح ومشورة وليس امتثالاً/ ولاء من قبل الجماعة للرئيس.
- تشارك مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجيات المنظمة.
- هيكل السلطات غامض.
- الأفكار والقرارات في المستويات الدنيا تصل للإدارة العليا بسرعة دونما تقيد بالتسلسل الرئاسي<sup>(23)</sup>.

ويصف (Robbins, 1991) النموذج العضوي في إطار الخصائص الثلاث الرئيسية للهيكल التنظيمي (التعقيد، والرسمية، والمركزية) على النحو الآتي:

- البساطة النسبية، حيث يؤكد النموذج على إثراء العمل وتوسيع نطاقه بدلاً من التخصص الشديد أو التطرف. قد يكون التمايز الأفقي كبيراً نظراً لأن المنظمة تستخدم أعداداً كبيرة من المهنيين من ذوي الخبرة العالية، وأما التمايز الرأسي فهو محدود لعدم وجود مستويات إدارية عديدة لأن وجودها يعيق عملية التكيف والمرونة.
- درجة متدنية من الرسمية، ويؤكد على عدم الرسمية العالية بسبب تركيزه على التنظيم السلمي أو على أساس المتقنين.
- وبالنسبة للمركزية، فقد أولى هذا النموذج عناية زائدة لموضوع تفويض السلطة للمستويات الأدنى، وزيادة عمق العمل وبالتالي توفير مزيد من اللامركزية، وكذلك الاستفادة من الموارد البشرية<sup>(24)</sup>.

وللمقارنة بين النموذج الآلي والنموذج العضوي فقد حدد لايكيرت (Likert) أهم أبعاد وجوانب الهيكل التنظيمي واستخدمها أساساً للمقارنة، كما هو موضح في الجدول المرفق الآتي:

## جدول رقم (1)

### مقارنة بين نموذج الهيكل التنظيمي الألي والعضوي

النموذج العضوي	النموذج الألي	
تتضمن إدراكاً للقة بين الرؤساء والمرؤوسون في جميع الأمور، ويشتر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم الذين يحرصون بدورهم على الحصول على أفكار المرؤوسين وأرائهم.	لا تتضمن إدراكاً للقة، لا يشتر المرؤوسون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم، الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار المرؤوسين وأرائهم.	1- القيادة
توظف حوافز ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة، تسمود العاملين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة.	توظف فقط الدوافع والحوافز المالية والأمنية والجماعية من خلال استخدام الخوف والعقوبات. تسمود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المنظمة.	2- الحافزية/التحفيز
تتسبب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات (من أعلى إلى أسفل وبالعكس وأفقياً)، والمعلومات دقيقة وغير مشوهة.	تتسبب المعلومات من أعلى إلى أسفل، وتميل إلى التشويه وعدم الدقة، وينظر المرؤوسون إليها بالريبة والشك.	3- الاتصال
مفتوح ومكثف، الرؤساء والمرؤوسون بإمكانهم أن يؤثرأ على أهداف الدوائر وأسابليها وأنشطتها.	مطلق ومحدود، للمرؤوسين تأثير محدود على أهداف دوائرهم وأسابليها وأنشطتها.	4- التفاعل
نمبياً لا مركزية، تحدث عند جميع المستويات من خلال الجماعة.	نمبياً مركزية، تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة.	5- اتخاذ القرارات
تشجيع مشاركة الجماعة في وضع أهداف عالية وواقعية.	مركزة في قمة المنظمة، ولا تشجع مشاركة الجماعات.	6- وضع الأهداف
موزعة نسي للتنظيم، تركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات.	مركزية، تركز على وضع اللوم والتفد بسبب الأخطاء	7- الرقابة
عالية ويسمى المديرون بتحقيقها بجد وثبات ويقررون بالحاجة للالتزام الكامل بتطوير وتدريب الموارد البشرية في المنظمة.	منكنية، ويسمى المديرون إليها بسلبية، ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة.	8- أهداف الأداء

المصدر : Gibson et al, Organizations p. 544

أما الكاتبان واجن وهولنباد (Hollenbad, Wagner) فيقترحان المقارنة الموضحة بالجدول رقم (2) بين النموذجين.

### جدول رقم (2)

#### مقارنة بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي

خصائص التنظيم العضوي	خصائص التنظيم الآلي
- الأعمال واسعة ومتداخلة، وهناك تركيز على ربط أداء الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة.	- الأعمال متخصصة جداً، وضيقة المدى، وغالباً ليس واضحاً للأفراد كيف ترتبط أعمالهم بتحقيق أهداف المنظمة.
- يتم تعديل الأعمال باستمرار باستمرار بوساطة التكيف المتبادل بين الأفراد.	- تبقى الأعمال جامدة ما لم يتم تعديلها من قبل الإدارة العليا.
- أدوار الأفراد عامة	- يطلب من كل فرد دور محدد
- علاقات السلطة والرقابة مرتبة في شبكة من الارتباطات الرأسية والأفقية.	- علاقات السلطة والرقابة مرتبة في تسلسل رسمي.
- الاتصالات رأسية وأفقية تبعاً للحاجة للمعلومات.	- الاتصالات أساساً رأسية، بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الاتصالات تأخذ شكل المعلومات والمشورة/النصح.	- الاتصالات بشكل رئيس يتم في شكل توجيهات وقرارات صادرة عن الرؤساء، وتنفيذية رجعة عن الأداء، وطلب اتخاذ قرار من قبل المرؤوسين.
- اهتمام بالالتزام بأهداف المنظمة أكثر من الامتثال والطاعة.	- هناك تأكيد على الامتثال والولاء للرؤساء.

المصدر:

John A. Wagner and Hohn Hollenbad (1992), Management of Organizational Behavior (Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall Inc.), p. 595.

وهكذا فإن النموذج البيروقراطي يهدف إلى تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ويتصف بدرجة عالية من التخصص والرسمة والتنميط والمركزية، ويفتقر إلى المرونة والتكيف. بينما النموذج العضوي مثل الكائن الحي مبدع وقادر على التكيف مع الظروف المتغيرة، ويعتمد كثيراً على التكيف الطوعي بدلاً من الرسمة والتخصص والتنميط، ويطبق اللامركزية. ولكونه مرناً فهو يفتقر إلى الثبات أو الاستقرار الذي يسمح للتنظيم البيروقراطي بإعجاز الأعمال الروتينية بكفاءة<sup>(25)</sup>.



## إيجابيات وسلبيات التنظيم العضوي:

من أهم إيجابيات التنظيم العضوي أنه يوفر للمنظمة المرونة والقدرة على التكيف ويشجع ويساعد على الريادة الإبداع.

أما أهم سلبياته فهي:

- الاحتكاك والنزاع ظاهرة طبيعية في التنظيم العضوي.
- العلاقات بين الرئيس والمؤوس غير محددة.
- السلطات والمسؤوليات غامضة وليس واضحة.
- بسبب ضغطاً اجتماعياً وضغوطاً نفسية على الأفراد. إذ ليس من السهل إنشاء علاقات العمل وحلها بصورة مستمرة. فبعض الموظفين يجدون صعوبة في التكيف مع التغير السريع والغموض وأنظمة عمل مؤقتة ومشاركة المسؤولية مع أعضاء آخرين.
- وبالمقارنة مع النموذج البيروقراطي، فالتنظيم العضوي هيكل غير كفؤ يفترق إلى الدقة والبساطة التي يوفرها التنظيم البيروقراطي<sup>(26)</sup>.

## النموذج الشرطي/ الموقف Contingency Model :

إذن فالنموذج البيروقراطي قد يصلح تحت ظروف معينة، وكذلك النموذج العضوي. فما هي هذه الظروف/ المتغيرات التي تحدد أي النموذجين هو الأفضل؟ من أهم هذه المتغيرات: نوع استراتيجية المنظمة، حجم المنظمة، البيئة الخارجية، التقنيات المستخدمة في المنظمة.

## أنواع التنظيم:

من أنواع التنظيم الأقرب إلى التنظيم البيروقراطي: التنظيم الوظيفي (functional)، والتنظيم السلمي/ القطاعي (Divisional/ Product)، أما تنظيم المشروع (Project)، تنظيم المصفوفة (Matrix)، وتنظيم الفريق (Team) فهي أقرب إلى التنظيم العضوي.

ومن أنواع التنظيم الحديثة: التنظيم بلا حدود. Boundarless org، وتنظيم المنظمة المتعلمة.<sup>(27)</sup>

I- أما التنظيم بلا حدود فهو تنظيم غير مقيّد بالحدود الداخلية (بين الإدارات والوظائف) وغير مقيّد بالمستويات، وكذلك غير مقيّد بالحدود الخارجية. ومن أهم أنواعه:

□ التنظيم الافتراضي (Virtual org.) ويتكون من كادر محدود من العاملين المتفرغين ويقوم بتوظيف الاختصاصيين الآخرين بصورة مؤقتة للعمل في مشاريع/ مهام كلما استجدت.

□ تنظيم الشبكة (network org.): تنظيم صغير يقوم بالتعاقد مع جهات أخرى (شركات) للقيام بنشاطات/ وظائف رئيسة (التعاقد مع جهة لتطوير منتج، التعاقد مع جهة لإنتاج منتج، التعاقد مع جهة لتسويق منتج).

□ تنظيم modular org.: وهي منظمة صناعية تستخدم موردين/ مجهزين خارجيين لتزويد المنظمة بمكونات/ أجزاء من منتج والي تقوم المنظمة بتجميعها في منتج نهائي.

2- المنظمة المتعلمة (Learning org.): فهي منظمة استطاعت أن تطور قدراتها على التعلم،

والتكيف، والتغير بصورة مستمرة. وأهم خصائص هذه المنظمة:

□ الهيكل التنظيمي: بدون حدود، فرق عمل، التمكين.

□ الثقافة التنظيمية: علاقات متبادلة قوية، الشعور بالمجتمع، الاهتمام/ الرعاية، الثقة.

□ القيادة: رؤية مشتركة، التأزر.

□ تقاسم المعلومات: تقاسم المعلومات بصراحة، وفي الوقت المناسب، وبصورة صحيحة. (28)

وكلمة أخيرة، إن أي هيكل تنظيمي تختاره الإدارة يجب أن يساعد العاملين في أداء أعمالهم بأفضل صورة - أعلى كفاءة وفاعلية - ممكنة. ويجب أن يساعد الهيكل التنظيمي العاملين ويسهل عليهم أداء أعمالهم. وفي النهاية، فإن الهيكل التنظيمي هو وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة.

## أسئلة للمراجعة والنقاش

- 1- وضع الجواب الرئيسة التي يتضمنها عملية تصميم العمل؟
- 2- حينما ينظر شخصان إلى الأنشطة والواجبات التي يتضمنها عمل ما، فإن كل منهما يدرك هذه الجواب من منظور مختلف، هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.
- 3- لا يختلف توسيع العمل عن تدوير العمل كثيراً. وضح ذلك.
- 4- ما هو جوهر إثراء / إغناء العمل؟ كيف يزيد الدافعية لدى العامل؟
- 5- ما هي أهم خصائص نموذج العمل المحفزة / الدافعة؟ ناقش باختصار.
- 6- ما هي آثاره ونتائجه الإيجابية على الفرد والمنظمة؟
- 7- ناقش أهم متطلبات نجاح نموذج العمل المحفزة / إثراء العمل؟
- 8- اشرح باختصار أهم الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال؟
- 9- ناقش العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء؟
- 10- وضح كيف يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الفرد؟
- 11- ناقش أهم خصائص النموذج الآلي؟
- 12- ما هي أهم مزاياه وسلبياته؟
- 13- عدد أهم خصائص نموذج التنظيم العضوي؟
- 14- ما هي أهم إيجابياته وسلبياته؟
- 15- قارن بين نموذج التنظيم الآلي والعضوي من حيث:  
تقسيم العمل / التخصص، المركزية، الرسمية، الاتصالات، المرونة.
- 16- ما المقصود بالتنظيم بدون حدود؟ ما هي أنواعه.
- 17- ما هي أهم خصائص المنظمة المتعلمة؟

## قائمة المراجع

- (1) Gary Dessler (1989, Organization Theory: Integrating Structure and Behavior, 2<sup>nd</sup> ed., New York: Prentice Hall, P. 180; Daniel Robey (1991), Designing. Organizations, 2ed ed., Boston, Mass: IRWIN, p. 315, Robert Appleby (1984), Modern Business Administration 3<sup>rd</sup> ed. London: Pitman Publishing Ltd., p. 78. James L/ Gibson, John Ivancevich and James Donnelly, Jr. (1994) Organizations Behavior and Processes, Boston, Mass: IRWIN, p. 470-472.
- (2) Gibson et al. Organizations p. 518.
- (3) James A Stoner and R. Edward Freeman (1992), Management, 5th ed., Englewood Cliffs, N.J Prentice Hall Inc. pp. 312-313, Dessler, (1989), Organization Theory, P. 255.
- (4) Gibson et al (1994) organizations, 521.
- (5) Ibid. p 530.
- (6) Stoner and Freeman (1992) management, p. 358.
- (7) Appleby (1984) Modern Business Administration, p.312.
- (8) John M. Ivancevich, Peter Lorenz, Steven Skinner and Philip B. Crosby (1997), Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed Boston, Mass.: McGraw-Hill, p. 252; Dessler, Organization Theory, p. 264..
- (9) Dessler, organization Theory, p. 280.
- (10) Ibid.
- (11) Ibid. p. 281.
- (12) Robert H. Rosenfeld and David C. Wilson (1999), Managing Organization, 2<sup>nd</sup> ed., London: McGraw-Hill co., pp 100; Ivancevich et al., Management p 217.
- (13) Rosenfeld and Wilson, Managing Organization, p. 102.
- (14) Ibid. pp. 103-104.
- (15) Gibson et al., Organizations, pp. 518-519.
- (16) Ibid .
- (17) Stoner and Freeman, Management pp. 595-596.
- (18) Gibson et al., Organizations, p 474.
- (19) Stephen Robbins (1990) Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed., Englewood Cliffs., N.J.: Prentice-Hall Inc., p/ 50.
- (20) Robbins, Organization Theory, p 65.
- (21) Robert Fulmer (1983) The New Management, 3rd ed London: Macmillan, p. 130; Robbins, Organization Theory, p. 77.
- (22) Appleby, Modern Business Administration, p. 77.

- (23) Fulmer, *The New Management*, p. 130. Lee G. Bolman, and Terrence Deal (1991), *Reframing Organization*, San Fransisco: Jossey Bass Publishers, pp. 91-93.
- (24) Robbins, *Organization Theory*, pp. 211-212.
- (25) John A. Wagner and John Hollenbad (1992), *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc., P. 595.
- (26) Robbins, *Organization Theory*, p. 212.
- (27) Robbins and Coulter, *op. cit.*, p. 242-43.
- (28) *Ibid.*, p. 244.



الوحدة الثالثة عشرة

**ثقافة المنظمة**

**Organizational Culture**

### الأهداف:

- بعد أن تنجز دراسة هذا الفصل، ستكون قادراً على:
- 1- توضيح مفهوم ثقافة المنظمة وأبعادها ووظيفتها.
  - 2- وصف العناصر المادية/ الظاهرية لثقافة المنظمة.
  - 3- التمييز بين نوعين من ثقافة المنظمة: القوية والضعيفة.
  - 4- شرح كيفية تكوين ثقافة المنظمة.
  - 5- وصف عملية تغيير ثقافة المنظمة ودور الإدارة في ذلك.
  - 6- شرح تأثير ثقافة المنظمة على فعالية المنظمة وهيكلها التنظيمي وعلى لاء العاملين.
  - 7- توضيح الاتجاهات والقضايا المعاصرة في الثقافة التنظيمية.



## الوحدة الثالثة عشرة

### ثقافة المنظمة

### Organizational Culture

يجمع العلماء السلوكيون من مختلف العلوم السلوكية، وبخاصة في مجال علم الإنسان، على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه وانماهاته، بالإضافة إلى أن الثقافة تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة للفرد.

فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد، تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها. وقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بثقافة المنظمة لما لها من تأثير كبير على المنظمة، وتطور هذا الاهتمام إلى مدخل/ إطار لدراسة المنظمات.

يتناول هذا الفصل مفهوم ثقافة المنظمة وكيف تتكون ثقافة المنظمة وما هي وظيفتها، وأنواعها، وكيفية تغيير ثقافة المنظمة وما هو تأثيرها على المنظمة.

### ماهية ثقافة المنظمة :

إن مفهوم "ثقافة المنظمة" في نظريات التنظيم والإدارة هو مستعار من علم الإنسان، ولذا فإن التعريفات المختلفة التي قدمها الكتاب، والتي سنذكر بعضاً منها، لا تخرج عن إطار تعريف الثقافة الاجتماعية.

لقد عرّف الكاتب Gibson وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها "عني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتخفف الأفراد...".<sup>(1)</sup> أما الكاتب كيرت ليون ( Kurt Lewin ) فقد عرّف ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه".<sup>(2)</sup>

وفي تعريف آخر أكثر وضوحاً، ثقافة المنظمة هي "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات".<sup>(3)</sup>

نلاحظ من التعريفات السابقة وغيرها، أن وجهات النظر والآراء تركز على مضمون الثقافة، وهو يدور حول مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات ومدرجات يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة وتمثل إطاراً يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقاتهم ببعضهم البعض وبالأخرين من خارج المنظمة. وهكذا تتضمن ثقافة المنظمة أبعاداً أو خصائص رئيسة ترتبط ببعضها البعض، وتعتمد على بعضها البعض، وفيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية فإن الآراء متباينة وهناك نموذج يحدد الأبعاد/ الخصائص الرئيسة العشرة الآتية التي قد تختلف من منظمة لأخرى:<sup>(4)</sup>

1- المبادرة الفردية (Individual Initiative): درجة الحرية والمسؤولية، والاستقلالية لدى الأفراد.

2- التسامح مع المخاطرة (Risk Tolerance): إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين، ومبدعين، ويسعون للمخاطرة.

3- التوجيه (Direction): إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافاً وتوقعات أدائية واضحة.

4- التكامل (Integration): ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسّق.

5- دعم الإدارة (Management Support): إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة، والمساعدة، والمؤازرة للعاملين.

6- الرقابة (Control): ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

7- الهوية (Identity): إلى أي مدى يتم Identify العاملون للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

8- نظم العوائد (Rewards System): إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحاباة وغيرها.

9- التسامح مع النزاع (Conflict Tolerance): إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار/ إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

10- أنماط الاتصال (Communication Patterns): إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.

أما النموذج الثاني فيرى أن هنالك سبعة أبعاد تتناول جوهر الثقافة التنظيمية وهي: (5)

1- التركيز على النتائج: إلى أي مدى يركّز المديرون على النتائج/ الغايات بدلاً من التركيز على وسائل تحقيق هذه النتائج.

2- التركيز على الناس: إلى أي مدى تأخذ قرارات الإدارة بعين الاعتبار مدى تأثيرها (القرارات) على الناس في المنظمة.

3- التركيز على الفريق: إلى أي مدى ينظم العمل على أساس الفرق (teams) وليس الأفراد (Individuals).

4- الهجومية/ العدوانية (Agressiveness): إلى أي مدى العاملون هجوميون ومنافسون بدلاً من أن يكونوا متعاونين.

5- الاستقرار (stability): إلى أي مدى تركز القرارات والأعمال التنظيمية على المحافظة على الوضع الراهن.

6- الإبداع والمخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين واقتحام المخاطر.

7- الاهتمام بالتفاصيل: إلى أي مدى يتوقع من العاملين أن يلتزموا بالدقة والتحليل والاهتمام بالتفاصيل.

ومن الطبيعي أن تختلف هذه الأبعاد من منظمة لأخرى وقد نجد أن بعض المنظمات تركز على أحد هذه الأبعاد أكثر من غيرها، وهذا يؤثر على هوية المنظمة وطريقة عمل أفرادها. يلاحظ أن الأبعاد والخصائص السابقة تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية، وأن الجزء الأكبر يتعلق بمتغيرات هيكلية مترابطة.

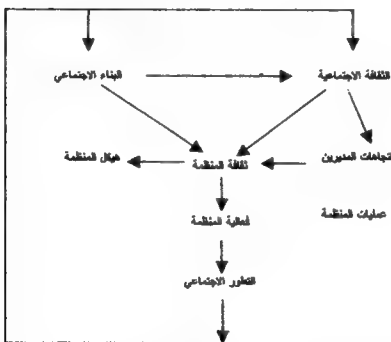
### خصائص ثقافة المنظمة Characteristics of Org. Culture

المنظمات مثل الناس، متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، وكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، وقصصها وحكاياتها، وقيمها واعتقاداتها. وحيث أن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تشابه أيضاً في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها. ولو أخذنا منظمتين تعملان في نفس البيئة الاجتماعية نجد أن ثقافتهما ليستا مختلفتين أو متطابقتين تماماً، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي يدرکها العاملون فيها والجمهور الخارجي. يوضح الشكل (1) العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة.

ومن ناحية أخرى لا توجد في أي مجتمع ثقافة واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المنظمة. إذ نجد أن هنالك ثقافة سائدة/ مهيمنة (Dominant Culture) وهي مجموعة قيم رئيسة يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة، وهنالك أيضاً ثقافات فرعية (Subcultures) لوحيدات أو مجموعات وظيفية (مثل المهندسين، والمحاسبين... الخ). وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المنظمة يمكن أن تضعف المنظمة إذا كانت تتعارض مع الثقافة المهيمنة والأهداف العامة للمنظمة، ولكن الواقع عكس ذلك، فالكثير من الثقافات الفرعية تكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين على مواجهة مشكلات يومية محددة تواجه المجموعة.<sup>(6)</sup>

### الشكل (1)

#### العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة



المصدر: William M. Evan (1993), Organization Theory, New York, Macmillan Publishing co., p. 299.

### وظيفة ثقافة المنظمة Functions of Org. Culture

تلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسة هي:

- 1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بفرض مشترك.

2- تسهّل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسّر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.<sup>(7)</sup> وتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ/ الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

### عناصر ثقافة المنظمة الظاهرية Elements of Organizational Culture

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والثالثات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم. وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والانجهاات المشتركة التي تكوّن ثقافة المنظمة. ولكل ثقافة منظمة عناصر ظاهرية (Manifestations) تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر. يلخص الجدول التالي العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة:

#### جدول رقم (1)

##### عناصر الثقافة

العنصر الظاهري	الوصف
المراسم (Ceremonies)	أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شئناثر/ طقوس، أساطير في ثقافتهم (مثلاً إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف).
شعائر (Rites)	مجموعة فعائيات/ أحداث تصبائية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متوقعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة.
الطقوس (Rituals)	مثلاً: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غذاء أسبوعي غير رسمي (Informal) لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.
	وهي طقوس/ احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتتمركز بصورة دائمة القيم والمعايير المؤسسة.
	مثلاً: فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين.

<p>القصص والأساطير (Stories &amp; Myths)</p> <p>القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيداً العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة؛ وهي مزيج من الحقائق والخيال. وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرتت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.</p> <p>أما الأسطورة/الخرافة: فهي قصة من نوع معين تحظى بتصوراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث/ شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً. فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.</p>	<p>الأبطال (Heroes)</p> <p>والإنجاز المبني أعضاء المنظمة.</p>
<p>نجوم غير عابرين (Superstars)</p> <p>وهي شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحياناً رموزاً للصناعة (التي تمثل فيها المنظمة) بأكملها.</p>	<p>الرموز واللغة (Symbols &amp; Language)</p> <p>الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تُخدم كوسيلة لنقل المعاني - ترتبط بمعنى معين لدى الناس؛ مثل شعار المؤسسة أو علمها، أو اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها.</p> <p>اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية؛ وفي كثير من المنظمات تمكّن اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.</p>
<p>الروايات الشعبية (Folktale)</p> <p>وهي روايات محض خرافية ولا أساس لها.</p>	<p>القصص البطولية (Saga)</p> <p>وهي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.</p>
<p>Gesture</p> <p>وهي عبارة عن حركات لأجزاء من الجسم تستخدم للتعبير عن معاني معينة.</p>	<p>البيئة المادية (Physical Setting)</p> <p>وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالإنسان مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية؛ وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.</p>

المصدر:

Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass: Addison-Wesley, p. 15; Harrison M. Trice and Janice M. Beyer (1984), "Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonials", *Academy of Management Review* 9, no. 4 (October), p. 655; Lee Bolman and Terrence Deal (1991), *Reframing Organizations*, San Fransisco, Jossey-Bass Inc., Publishers, pp. 253-270.

## أنواع ثقافة المنظمة Types of Org. Cultures :

تصنف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين رئيسين، وهما:

1- ثقافة قوية/ مكثفة Thick/ Strong Culture.

2- ثقافة ضعيفة/ ركيكة Thin/ Weak Culture.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:

1- الإجماع (Consensus) أو مدى المشاركة (Sharedness) لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم. ويتوقف ذلك على عاملين رئيسين:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.  
- نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلّم القيم وتفهّمها.

2- الكثافة أو الشدة (Intensity)، ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية. وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.<sup>(8)</sup>

## تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها :

### Developing and Maintaining Org. Culture

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها، بصورة عامة، إلى الرياديين/ المؤسسين. فهؤلاء المؤسسين يحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة يحملون رسالة/ رؤية محدّدة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة. ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم، ويدون اعتماداً لتنفيذ رسالتهم. ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والانتماءات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين، ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة.<sup>(9)</sup>

ويعد ما تشكل ثقافة المنظمة، لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها. ويتم ذلك من خلال الوسائل الآتية:<sup>(10)</sup>

- إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومذركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئسية، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يستنوا إليها. كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، والتطوير، وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.

- أما الوسيلة الثانية لترسيخ ثقافة المنظمة فهي أفعال وممارسات الإدارة العليا. ولا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها. ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

- التطبيع (Socialization): وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة.

إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهنالك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة. ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها. وتسمى عملية التكيف "التطبيع". وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

- نظم العوائد الشاملة: وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول. كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية (Intrinsic)، والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.

وقد أكد الكاتبان (Gross و Shichman) على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحدد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها، وهذه الأساليب هي:

- بناء إحساس بالتاريخ (History): من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال والقصص.

- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.

- تطوير الإحساس بالمصنوية والانتماء (Membership): من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير.

- تفعيل التبادلية بين الأعضاء (Exchange): عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.



وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة (باللغة الإنجليزية) تكونت كلمة (Home) على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة منزل/بيت (Home).<sup>(11)</sup> أما فيما يتعلق بكيفية نقل وتوصيل الثقافة للعاملين، بالإضافة إلى التدريب والتطوير، هنالك طرق أخرى لتوصيل الثقافة ومنها: المراسم والاحتفالات والمناسبات، والقصص والحكايات والرموز واللغة وغيرها من عناصر الثقافة الظاهرية التي ناقشناها سابقاً.<sup>(12)</sup>

### تغيير ثقافة المنظمة Changing Org. Culture

هنالك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير، حيث أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المنظمة.<sup>(13)</sup> والسؤال الذي يبرز هنا: ما هي الظروف الضرورية لتغيير الثقافة والتي تسهل عملية التغيير ومن بين العوامل الموقفة الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة هي<sup>(14)</sup>

- تغيير في قادة المنظمة البارزين، على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/ التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار (decline) تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.

- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

- حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.

- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية. وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع استراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح. والبدية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعادها العشرة التي نوقشت في الجزء المتعلق بتوضيح ماهية ثقافة المنظمة؛ ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية، ومقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة.<sup>(15)</sup>



لقد أكد الكاتب إدجار شين (Edger Schein) على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تغيير الثقافة. وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية (Transformational Leadership) ذات رؤية واضحة للمنظمة، ولديها القدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية. ويصنف شين (Schein) الوسائل التي تستطيع القيادة من خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين: (22)

1- وسائل أساسية.

2- وسائل ثانوية تعزز الوسائل الرئيسة.

- أما الوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة فهي:
- إعطاء اهتمام منظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.
  - ردود فعل القيادة تجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية.
  - القيام بدور نموذجي، وكمعلم ومدرّب. فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراسات معينة للأفراد.
  - وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز.
  - وضع المعايير والأسس للتميين والاختيار والترقية والتقاعد.
- أما الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزز الوسائل الرئيسة فهي:
- تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي.
  - نظم وإجراءات العمل في المنظمة.
  - تصميم المباني والمكاتب والأثاث وغيرها.
  - القصص والحكايات حول أحداث وأشخاص مهمين.
  - البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها.
- وهنا ينبغي التنبيه إلى أنه لا يجب أن نتوقع الانتقال/ التحول إلى الثقافة الجديدة بسرعة، حتى لو كانت كل الظروف مواتية واتخذت الإجراءات السابقة بنجاح؛ ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة مستمرة تدوم سنوات عديدة، وليس أشهراً معدودة.

## تأثير الثقافة على المنظمة :

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدّمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها. كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

### ثقافة المنظمة والفعالية (Culture and effectiveness):

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Waterman و Peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة. فقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوّقة الأداء والإنجاز. ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخراطم التنظيمية والقواعد الرسمية. فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.<sup>(23)</sup>

ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القويّة يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة (Valuable) أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة (Rare)، وغير قابلة للتقليد.<sup>(24)</sup>

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها.<sup>(25)</sup> فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.<sup>(26)</sup>

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة -وداعمة- لاستراتيجية المنظمة. وأن أي تغييرات في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الاستراتيجية الفشل.<sup>(27)</sup>

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة. فالتقنية الروتينية تتطلب قيماً ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.<sup>(28)</sup>

## الثقافة والميكل التنظيمي (Culture and Org. Structure):

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والميكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الميكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها)؛ وأن موافقة الميكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة. (29)

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهنا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الميكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد. ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد. (30)

## الثقافة والالتزام (Culture and Commitment):

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة. فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم بالمنظمة. وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها. (31)

## الاتجاهات المعاصرة في الثقافة التنظيمية:

من بين القضايا والاتجاهات المعاصرة التي حظيت ولا تزال تغطي باهتمام متزايد من قبل العلماء والباحثين والمعنيين بموضوع الثقافة التنظيمية ما يلي: 1- تمكين العاملين (employees' empowerments)، 2- الثقافة المتعددة (multiculture)، 3- الثقافة الأخلاقية (ethical culture)، 4- ثقافة الإبداع (Innovative culture)، 5- الثقافة الموجهة لخدمة العملاء (Customers-responsive culture). (32)

وفيما يلي نبذة موجزة عن كل من هذه القضايا والاتجاهات (المزيد منه يمكنك الرجوع إلى الكتب والدوريات العديدة التي تناقش هذه القضايا).

1- تمكين العاملين: وهو من القضايا والمواضيع التي حظيت بشعبية كبيرة واهتمام متزايد. وهو إعطاء العاملين مزيداً من الاستقلالية وحرية العمل والتصرف وصنع القرارات وأن يكونوا مسؤولين عن نتائج أعمالهم. فيشعر الفرد بأن عمله له معنى وقيمة وأهمية، وسيطر على عمله ويؤثر على مجريات الأمور في المنظمة... الخ. وأثبتت الدراسات

العديدة أن ذلك يحقق نتائج إيجابية هامة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة، ومن هنا لا بد أن تأخذ ثقافة المنظمة هذا البعد وتعطي أهمية كبيرة للعاملين وموابعهم وقدراتهم ومنحهم درجة كبيرة من الاستقلالية والمشاركة في صنع القرارات ولا سيما تلك التي تتعلق مباشرة بأدائهم.

2- الثقافة المتعددة multi culture: هنالك اتجاه متزايد لأن تصبح القوى العاملة في المنظمات متنوعة (من حيث الجنس، العمر، الخلفية العلمية، العرق، الدين والثقافة). وهذا يؤكد على ضرورة تطبيق مبدأ التعددية (Pluralism) وأن يفهم المدير ثقافات الأفراد الذين يعملون معهم، وأن تأخذ ثقافة المنظمة الرئيسة ذلك بعين الاعتبار، حتى تستطيع الإدارة تحقيق الاستفادة المثلى من خاصية تنوع القوى العاملة.<sup>(33)</sup>

3- الثقافة الأخلاقية ethical culture: لقد تضاعف الاهتمام بالبعد الأخلاقي في الإدارة ومنظمات الأعمال بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، وذلك لشيوع السلوكيات والأفعال غير الأخلاقية وغير المسؤولة من قبل العاملين، ولا سيما المديرين التنفيذيين، في العديد من المنظمات في مختلف دول العالم، وإن كان بدرجات متفاوتة. وقد لحقت هذه الأعمال والسلوكيات غير الأخلاقية (غش، تزوير، تضليل، إخفاء المعلومات، الرشاوي والفساد... الخ) أضراراً مادية واقتصادية واجتماعية فادحة على مستوى الأفراد والمجتمعات والاقتصاد الوطني. وكان آخر هذه الأزمات كارثة الأسواق المالية في أمريكا، خاصة، والدول الأوروبية عامة، وكادت تؤدي إلى انهيار كامل للمصارف والأسواق المالية لولا تدخل حكومات الدول، وذلك في أواخر عام 2008.

ومن هنا ندعو الضرورة الملحة إلى تطوير ثقافة تنظيمية تؤكد وتعزز المعايير الأخلاقية السليمة مثل قيم الفضيلة، والنزاهة، والاستقامة، والأمانة والصدق، والمسؤولية والمساءلة والشفافية وغيرها. وبموازاة ذلك ينبغي وضع مدونة أخلاقية في كل منظمة توضح للعاملين المعايير الأخلاقية السليمة وتحث العاملين على التقيد والالتزام بها، والعمل على تطبيقها بحزم. هذا كله لا يفي عن ضرورة تعميم التعليم الأخلاقي في المدارس والجامعات وأن تتضمن مناهج وخطط الدراسة الجامعية مساقات في الأخلاق، بالإضافة إلى تدريب المديرين والعاملين في هذا المجال.

4- الثقافة الإبداعية Innovative Culture: لقد أصبح الإبداع والابتكار ضرورة وأمرًا حيويًا تستطيع أي منظمة الاستمرار والنمو والازدهار في ظل التحديات الكبيرة التي تعيشها المنظمات المعاصرة. وهذا يقتضي توفير بيئة تنظيمية داخلية تشجع وتدعم وتكافئ

الإبداع. ومن أهم محاور البيئة الداخلية هو ثقافة المنظمة. ومن الضروري أن تؤكد ثقافة المنظمة على الإبداع، والمخاطرة، والمشاركة، والاتصال والانفتاح والثقة... الخ.

ومن خصائص الثقافة الإبداعية:

- التحدي والمشاركة - ما مدى مشاركة العاملين، ودافعتهم والتزامهم بأهداف المنظمة ونجاحها.
- الحرية - مدى حرية العاملين واستقلاليتهم في أعمالهم، وحرية التصرف والمبادأة.
- الثقة والانفتاح - مدى احترام العاملين وموازرتهم لبعضهم البعض.
- وقت التفكير (Idea time) - الوقت المتاح للعاملين للدراسة وتمحيص الأفكار الجديدة قبل اتخاذ أي إجراء.
- اللعب/ المرح - مدى التلقائية والمرح والاسترخاء في مكان العمل.
- تسوية الصراعات - إلى أي مدى يقوم الأفراد بحلّ المشكلات وصنع القرارات اعتماداً على المصلحة العامة للمنظمة وليس المصالح الشخصية.
- النقاش - إلى أي مدى يسمح للعاملين التعبير عن أفكارهم وتقديم أفكارهم للمناقشة والمراجعة.
- المخاطرة - إلى أي مدى يتسامح المديرون مع عدم التأكد والغموض وهل تتم مكافأة العاملين على المخاطر التي يقومون بها.

وستتناول موضوع الثقافة التنظيمية الإبداعية كذلك في الفصل الخامس عشر الذي يناقش موضوع الإبداع/ الابتكار التنظيمي.

5- ثقافة خدمة العملاء Customer-Oriented Culture: من بين أهم مقومات

ومؤشرات نجاح وفعالية المنظمات هي خدمة العملاء/ المستفيدين والاستجابة لرغباتهم وحاجاتهم، وتقديم أفضل خدمة ممكنة وبأسرع ما يمكن وبأقل تكلفة، فالضمان ولاء العميل باستمرار - واستقطاب عملاء جدد... الخ. وهذا يتطلب وجود ثقافة تعزز وترسخ تقديم أفضل خدمة ممكنة للعملاء. ومن خصائص هذه الثقافة: (35)

- العاملون أنفسهم - اختيار وتعيين عاملين ذوي مودة وانطلاقة (outgoing).
- الإجراءات والقواعد والتعليمات الجامدة مورودة وقليلة، لدى العاملين الحرية لمواكبة متطلبات خدمة العملاء المتغيرة.

- تطبيق تمكين العاملين على نطاق واسع. لدى العاملين حرية اتخاذ ما يلزم من قرارات/ إجراءات لإرضاء العميل.
- مهارات الإصغاء الجيدة: لدى العاملين المقدرة على الإصغاء وسائل العميل وفهمها.
- وضوح الدور - العاملون مقبمو الخدمة يعملون حلقة وصل بين المنظمة وعملائها، والذي يمكن أن يؤدي إلى غموض وصراع كبيرين. وهذا يقلل من رضا العاملين ويمكن أن يعيق تقديم الخدمة المناسبة. فالثقافة الموجهة لخدمة العملاء تقلل درجة غموض دور الفرد وأفضل طريقة لإنجاز هذا الدور.

### الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي؛

بعض المفكرين والباحثين والمديرين لا يميزون بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي (Climate)، ويدعون أنهما حقاً يعنيان نفس الشيء. لكن المفهومين متشابهان في جوانب ويختلفان في جوانب أخرى:

أما أوجه التشابه، فإن المفهومين يعنيان بحسب العمل العام في المنظمة، ويتناولان السياق الاجتماعي في المنظمات، ويفترض أن الاثنين يؤثران في سلوك الأفراد العاملين في المنظمات. ولكن يختلف المفهومان في جوانب عدة هامة. إن حلّ دراسة المناخ يركّز في علم النفس، أما دراسة الثقافة التنظيمية فتتركّز في علم الإنسان وعلم الاجتماع، ثم إن "المناخ" يشير عادة إلى المواقف الحالية في المنظمات والروابط بين الأفراد والجماعات، وأداء العمل. لذا فإن من السهل التحكم بالمناخ من قبل الإدارة للتأثير في سلوك الأفراد مباشرة. لكن "ثقافة المنظمة"، تشير إلى السياق التاريخي الذي يحدث فيه الموقف وما تأثير هذا السياق على سلوك العاملين. وفي العادة فإن تغيير الثقافة التنظيمية أكثر صعوبة في مواقف قصيرة الأمد، لأنها (الثقافة) قد تطوّرت عبر سنوات من التاريخ والتقاليد.

كما أن المفهومين يختلفان في مجال تركيزهما، فالثقافة التنظيمية توصف غالباً بأنها وسيلة يتعلم العاملون من خلالها ويوصلون ما هو مقبول وغير مقبول في المنظمة - قيمها ومعاييرها. لكن معظم أوصاف المناخ التنظيمي لا تتعلق بالقيم والمعايير. إن أوصاف المناخ تعني بالجو الحالي في المنظمة، بينما الثقافة التنظيمية تستند إلى تاريخ المنظمة وتقاليدها وتركّز على قيم ومعايير سلوك الفرد<sup>(36)</sup>.



## أسئلة للمراجعة والنقاش

- 1- ناقش مفهوم "الثقافة التنظيمية" ؟ أي العلوم تعنى أساساً بدراسة الثقافة؟
- 2- ما هي أهم أبعاد الثقافة في رأي الكاتب/ ويز (Robbins)؟
- 3- ناقش نموذج رابلي وزميليه حول أبعاد الثقافة التنظيمية؟
- 4- ناقش أهم وظائف الثقافة التنظيمية؟
- 5- اذكر أهم عناصر الثقافة التنظيمية الظاهرية وما أهميتها؟
- 6- ما هي متطلبات وجود ثقافة تنظيمية قوية؟
- 7- اشرح كيف تتكون ثقافة المنظمة وكيف يمكن المحافظة عليها؟
- 8- ناقش دور القيادة في تطوير ثقافة المنظمة والمحافظة عليها وتغييرها.
- 9- صف ثقافة منظمة لديك دراية بها. قد تكون منظمة عملت فيها أو تعمل فيها حالياً، أو يعمل لديها أحد أقاربك أو أصدقائك. ما هي القيم والاعتقادات والقصص الهامة بالنسبة للعاملين في المنظمة؟
- 10- ما هي العوامل الموقفية التي يمكن أن تساعد على تغيير ثقافة المنظمة؟
- 11- ناقش كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟ ناقش دور القيادة في ذلك.
- 12- ناقش تأثير ثقافة المنظمة على فاعلية المنظمة وعلى ولاء العاملين.
- 13- وضح المقصود بـ الثقافة المتعددة للمنظمة؟ وهل هي ضرورية للمنظمة؟ ولماذا؟
- 14- ناقش أهمية ثقافة المنظمة لتمكين العاملين في المنظمة؟
- 15- ناقش أهمية البعد الأخلاقي في ثقافة المنظمة.
- 16- اشرح كيف تؤثر ثقافة المنظمة على الإبداع والابتكار؟
- 17- اشرح خصائص الثقافة الإبداعية.
- 18- ناقش كيف يؤثر ثقافة المنظمة على خدمة العملاء.
- 19- ما المقصود بـ " المناخ التنظيمي " .
- 20- ناقش أوجه التشابه والاختلاف بين ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي.

- (1) James L. Gibson, John Ivancevich, and James Donnelly, Jr. (1994), Organizations: Behavior, Structure and Processes, 8<sup>th</sup> ed., Homewood, Ill: IRWIN, Inc., P. 62.
- (2) Kurt Lewin in Keith Davis and John Newstrom (1989), Human Behavior at Work, 8<sup>th</sup> ed., New York: McGraw – Hill Book Co., P. 460.
- (3) B. J. Hodge and William P. Anthony (1991), Organization Theory: A Strategic Approach, 4<sup>th</sup> ed., Boston: Mass: Allyn and Bacon, P. 443.
- (4) Stephen Robbins (1990), Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3<sup>rd</sup> ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hill, Inc., P. 439.
- (5) C. A. O'Reilly III, J. Chatman and D.F. Coldwell, People and Organizational Culture – A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, Academy of Management Journal, September 1991, pp. 487-516.
- (6) Fred Luthans (1992), Organizational Behavior, 6<sup>th</sup> ed., New York: McGraw – Hill Book Co., P. 563.
- (7) Robert Kreitner and Angelo Kinicki (1992), Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> ed., Homewood, Ill: IRWIN, P. 709.
- (8) Luthans, Organizational Behavior, P. 564, Hodge and Anthony, Organization Theory, PP. 447-448; Richard M. Steers and Lyman W. Porter (1991), Motivation and Work Behavior, 5<sup>th</sup> ed., New York: McGraw – Hill, Inc., P. 246.
- (9) Luthans, Organizational Behavior, P. 567; Hodge and Anthony, Organization Theory, P. 444.
- (10) Steers and Porter, Motivation and Work Behavior, PP. 249-251; Robbins, Organization Theory, PP. 446-450.
- (11) Warren Gross and Shula Schichman in Kreitner and Kinicki, Organizational Behavior, P. 715.
- (12) Robbins, Organization Theory, P. 445; Wagner and Hollenbeck, Management of Organizational Behavior, P. 696.
- (13) Wanger and Hollenbeck, Management of Organizational Behavior, P. 701.
- (14) Joane Martin, "Can Organizational Culture Be Managed", in Peter Frost et al (1985), Organizational Culture, Beverly Hills, Calif: Sage Publication, PP. 95-96.

- (15) Michael Albert in Robbins, Organization Theory, PP. 459-460.
- (16) Ibid.
- (17) George Gordon in Robbins, Organization Theory, PP. 460-461.
- (18) Jeffrey Pfeffer in Wagner and Hollenbeck, Management of Organizational Behavior, P. 701.
- (19) Ibid. PP. 702-703.
- (20) Robbins, Organization Theory, P. 461.
- (21) Ibid.
- (22) E. H. Schein (1987), Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Calif., Jossey – Bass, PP. 224-237.
- (23) Daniel Robey (1991), Designing Organizations, 3<sup>rd</sup> ed., Homewood, Ill: IRWIN, PP. 403-404.
- (24) Veekay Narayanan and Raghav Nath (1993), Organization Theory, Homewood, Ill: IRWIN, P. 460.
- (25) Bernard Arogyaswamy and Charles M. Byles, (1987), “Organizational Culture: Internal and External Fits”, Journal of Management, Winter, PP. 647-659.
- (26) J. P. Kotter and J. L. Heskett (1992), Corporate Culture and Performance, New York: The Free Press.
- (27) C. D. Pringle, D. F. Jennings, and J. G. Logenecker, (1988), Managing Organizations: Functions and Behavior, Columbus, Ohio: Merrill, P. 309.
- (28) Arogyaswamy and Byles, “Organizational Culture”, PP. 647-659.
- (29) Evan, Organizational Theory, P. 239.
- (30) Robbins, Organizational Theory, PP. 444-445.
- (31) Steers and Porter, Motivation and Work Behavior, PP. 247-248.
- (32) Robbins and Coulter, op. cit., p. 60; Moorhead and Griffin, pp. 524-26.
- (33) Moorhead and Griffin, op. cit., p. 71.
- (34) L. Simpson (2001), “Fostering Creating” Training, December 2001, p. 56.
- (35) Robbins and Coulter, op. cit., pp. 61-62.
- (36) Moorhead and Griffin, op. cit., pp. 516-18.



# الوحدة الرابعة عشرة

## ضغوط العمل

### Job Stress

ماهية ضغوط العمل

نماذج دراسة ضغوط العمل

مصادر ومسببات الضغوط

الفروق الفردية وتأثيرها على الضغوط

نتائج وآثار ضغوط العمل

ضغوط العمل ومستوى أداء الفرد

إدارة ضغوط العمل

الخلاصة.

### أهداف الوحدة

توضيح مفهوم ضغوط العمل.

وصف أعراض/ عوارض ضغوط العمل.

شرح مسببات ضغوط العمل.

مناقشة آثار ونتائج ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الأداء.

وصف الوسائل والإجراءات التنظيمية لمعالجة ضغوط العمل.

شرح الوسائل الفردية (التي يمكن أن يتخذها الفرد) لعلاج ضغوط العمل.

## الوحدة الرابعة عشرة

### ضغوط العمل

### Job Stress

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى أنواع الضغوط، أثناء العمل وبسببه، أو خارج العمل لأسباب أخرى غير العمل، فهذا العامل لا يستطيع أن يتحمل معاملة رئيسه، وذلك الموظف الذي لا يستطيع الموافقة على الانتقال إلى وظيفة أخرى أو موقع عمل آخر، وتلك السكرتيرة التي لم تعد قادرة على مساندة مديرها، وذلك المهندس الذي يتقاعد في سن مبكرة لأنه لم تتح له فرص النمو والتقدم، والأمثلة كثيرة على فشل الموظفين في التأقلم والتكيف مع متطلبات وظروف العمل، وسياسات المنظمة، والأسلوب القيادي والإشرافي وغير ذلك، هذا عد عن الظروف والمتطلبات والتحديات الكثيرة التي يواجهها الناس في حياتهم والازدحام المروري، والضوضاء، والتلوث البيئي، والبطالة، والمشكلات العائلية. ويقدر أحد الكتاب أن تكاليف الأمراض الناتجة عن القلق في الولايات المتحدة الأمريكية بحوالي 75-100 بليون دولار سنوياً، وهو ما يعادل (10) أمثال ما تكلفه جميع أنواع الاضرابات مجتمعة<sup>(1)</sup>.

وفي هذه الوحدة سنسلط الضوء على تعريف ضغوط العمل، ومسبباتها، ونتائجها وطرق تجنبها ومعالجتها.

### ماهية ضغوط العمل:

تباين آراء ووجهات نظر الأشخاص في الأمثلة السابق ذكرها، بشأن ما يعنيه ضغط العمل لكل منهم. وكذلك لا نجد اتفاقاً جامعاً بين الكتاب حول تعريف ضغط العمل. ولن نحاول، هنا، حصر جميع التعاريف، ولكن سنذكر بعض أهم هذه التعاريف. يرجع أحد الكتاب كلمة ضغوط stress إلى الكلمة اللاتينية (stringere) والتي تعني يسحب بشدة to draw tight وقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني "إكراه، وقسر، وجهد قوي، وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية"<sup>(2)</sup> وكانت أول محاولة علمية لتفسير الأمراض المتصلة بالضغط قد قام بها الطبيب والعالم هانس سيليه Hans Selye، حيث اقترح أن الفرد يمر بثلاث مراحل حينما يتعرض لضغط ما:

1- **الإلذار Alarm reaction**، قضي هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطاً بفعل مثير خارجي، ينشط نظام الضغط الداخلي، ويتم استثارة وسائل الدفاع لدى الفرد، مثل زيادة ضربات القلب، وارتفاع معدل التنفس، وارتفاع ضغط الدم.

2- **المقاومة Resistance**، وإذا ما استمر الضغط يستدعي الجسم العضو أو النظام المناسب لمواجهة الضغط - التكيف.

3- **الاستنزاف Exhaustion**، ومع استمرار الضغوط وعدم تمكن الفرد من التكيف والتغلب عليها، يستنزف الفرد طاقاته وقدراته في التكيف والتغلب على الضغوط - تنهار نظم ووسائل التكيف<sup>(3)</sup>.

وقد شجع نموذج سيليه في تفسير الضغوط إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات في هذا المجال، وقد عرف الكاتبان Matteson, Ivancevich ضغط العمل ببساطة على أنه "استجابة متكيفة"، تعلمها وتتوسطها خصائص الشخص و/ أو عملياته النفسية- التي هي (الاستجابة) نتيجة عمل أو ظرف أو حدث خارجي، يضع متطلبات خاصة بدنية أو نفسية على الشخص<sup>(4)</sup>.

وقد عرف الكاتب جيسون وزملاؤه (Gibson, 1994) الضغط بأنه "استجابة متكيفة تعلمها الفروق الفردية و/ أو العمليات النفسية، والتي (الاستجابة) تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية و/ أو جسدية عالية"<sup>(5)</sup>.

إن شبرع استخدام مفهوم ضغط العمل/ الضغوط الوظيفية قد أدى إلى ظهور بعض الأفكار التي لا تعبر عن فهم صحيح لضغوط العمل. وهذا ما دفع أحد الكتاب إلى التنبيه إلى هذه الأفكار وتصويبها، ومنها:

1- إن ضغوط العمل ليست مجرد توتر عصبي فحسب، ذلك أن التوتر العصبي ربما ينشأ لدى الفرد نتيجة تعرضه للضغوط.

2- إن ضغط العمل ليس مرادفاً للقلق، ذلك إن القلق يعتبر أحد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الفرد.

3- إن ضغوط العمل ليست بالضرورة ضارة أو سيئة، بل يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية إذا كانت معتدلة ومقبولة.

4- الضغوط ليست حادثة أو ظرفاً، ولكنها استجابة لهذه الظروف أو الحادثة، إذ أن الحادثة أو الظروف تمثل مثبثاً وأن الضغوط تعتبر استجابة.



5- ضغوط العمل أمر لا يمكن ولا يستحسن تجنبه، حيث أنه ما دام الإنسان يتفاعل مع بيئته فإنه عرضة لمطالب الحياة والعمل التي تؤدي إلى الضغوط، بل إن الفرد في كثير من الأحيان بحاجة إلى درجة معتدلة ومقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق التميز والتفوق في الأداء.

6- إن غياب الضغط بصورة مطلقة يعني موت الإنسان.

7- إن الضغوط لا تحدث دائماً نتيجة الاستثارة الزائدة فقط، إذ من الممكن أن تحدث الضغوط نتيجة لغياب المطالب أو عدم كفايتها- البطالة المقنعة في العمل، والعمل القليل<sup>(7)</sup>.

### نماذج دراسة ضغوط العمل:

كانت أول محاولة عملية جادة لتفسير الضغوط هي التي قام لها العالم سيلبي (Hans Selye)، والذي يعتبره الكثيرون رائد المفهوم الحديث للضغوط. وقد ركز في دراساته الأولى على ردود أفعال الجسم البدنية والنفسية، حيث اقترح أن استجابة الفرد للضغوط تمر بثلاث مراحل وهي: (1) الإنذار (alarm) (2) المقاومة (Resistance) و(3) الاستنزاف (Exhaustion).

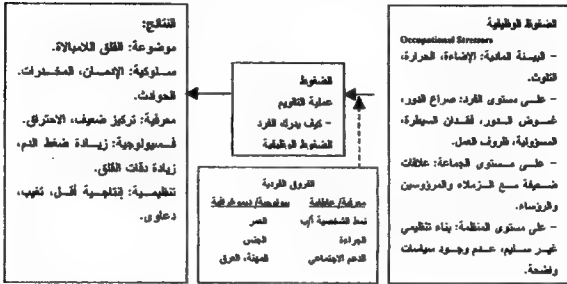
لقد شجعت وحفزت نتائج دراسات سيلبي العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بالضغوط، وبخاصة ضغوط العمل، إلى إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في هذا المجال. ولا يزال هذا الموضوع يحظى باهتمام الكتاب والباحثين من مختلف المجالات والتخصصات: النفسية والاجتماعية والتنظيمية والإدارية والطبية وغيرها. وقد انعكس ذلك على التباين في تفسير مفهوم الضغوط وعلى نظرة الكتاب والباحثين لمفهوم ضغوط العمل وطريقة دراستهم لها. الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النماذج أو الأطر الفكرية لدراسة ضغوط العمل، ويكفي هنا استعراض نموذجين يعتبران من أكثر النماذج قبولاً وشمولية، حيث ليس الهدف، كما لا يتسع المجال لاستعراض جميع النماذج الفكرية.

#### 1- نموذج Gibson, Ivancevich and Donnelly:

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وأثار الضغط. ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية/ عاطفية وبيولوجية/ ديموغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها. يوضح الشكل الآتي عناصر النموذج والعلاقات فيما بينها.

## الشكل (1)

### نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل



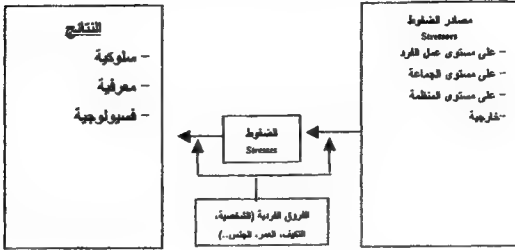
المصدر: Gibson, Ivancevich and Donnelly, op.cit., p. 266

## 2- نموذج Kinicki, Kreitner

وقد اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره John, Ivancevich, T. Matteson في عام 1979. ونموذج كرايتنر وكينيكى لا يختلف كثيراً عن نموذج جيبسون وزملائه. حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، والجماعة، والمنظمة)، والخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها). وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها. كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة<sup>(9)</sup>.

## الشكل (2)

### نموذج كرايتنر وكينيكى لدراسة ضغوط العمل



المصدر : Kreitner and Kinicki, op, cit. P. 598.

يتضح من استعراض النموذجين السابقين والنماذج الأخرى بشأن دراسة ضغوط العمل أنه لا يوجد اتفاق جامع بين الكتاب حول نموذج واحد يمكن استخدامه لدراسة ضغوط العمل. وإن كل نموذج يركز على عناصر ومتغيرات معينة. وستناقش باختصار أهم هذه العناصر والتفاعل فيما بينها.

### مصادر ومسببات الضغوط Job Stressors

إن العوامل والظروف والمؤثرات التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للفرد عديدة ومتنوعة. فمن هذه العوامل والمؤثرات ما هو ناشئ عن العمل الذي يمارسه الفرد، أو عن جماعة العمل التي ينسب لها الفرد، ومن العوامل ما يتعلق بالمنظمة (هيكلها التنظيمي، والعمليات التنظيمية، والسياسات... الخ). كما أن حياة الفرد الخاصة قد تسبب في الضغوط التي يواجهها الفرد. ومن المألوف أن يتعرض الإنسان لعاملين أو مؤثرين فأكثر في نفس الوقت، الأمر الذي يسبب في تصعيد درجة أو شدة الضغط الذي يتعرض له. فقد نجد الفرد يتعرض لضغط نتيجة العمل المرهق، وفي نفس الوقت يواجه مديراً لا يحسن توجيه العاملين ولا يقيم أداؤهم بإنصاف. وستستعرض فيما يلي أهم مسببات ضغوط العمل.

## 1- مسببات تتعلق بعمل الفرد:

لقد كان المدير والرؤساء محور اهتمام الكتاب والباحثين الأوائل في هذا المضمار. ولا يزال هذا الموضوع يحظى باهتمام متزايد. وكشفت الدراسات عن أن من بين مصادر الضغوط على المديرين هي: الميل للعمل ساعات طويلة، وعبء العمل الكبير، وغموض وتنازع الأدوار، والمسؤولية عن الناس، لما تتضمنه من تفاعل كبير مع الناس، والمسؤولية المحدودة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، والافتقار لدعم الإدارة، ووجوب مواكبة المعايير المتزايدة في الأداء، والتغيرات التقنية المتسارعة، والعلاقات مع الآخرين، وعدم الاستقرار الوظيفي، وعدم توافر فرص التقدم والترقية<sup>(10)</sup>.

وبالنسبة للفرد العامل في أي منظمة، فإن أي جانب من العمل الذي يؤديه الفرد وظروفه يمكن أن يكون أحد مصادر الضغوط الوظيفية على الفرد. وهذا يتوقف كثيراً على الفرد وإدراكه لهذه الجوانب والظروف. ومن بين أهم مسببات الضغوط الناشئة عن عمل الفرد:

- عبء العمل، الزائد كثيراً أو القليل جداً.
- ضغوط زمنية، وجوب إنجاز أعمال ومهام معينة ضمن فترة زمنية محددة.
- تلقي إشراف غير فعال.
- فقدان سيطرة الفرد على عمله، من حيث وتيرة العمل، وتدفق العمل، واتخاذ القرارات ووضع معايير الجودة..
- المسؤولية عن الناس، بسبب وجوب التفاعل الكبير مع الناس.
- مناح عمل غير آمن.
- عدم التمتع بسلطات تناسب مسؤوليات الفرد.
- غموض وتنازع في الدور الذي يؤديه الفرد، عدم تأكيد الفرد من الدور المتوقع منه، أو قيام الفرد بعدة أدوار تتطلب منه توقعات متناقضة.
- عدم توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.
- التغير من أي نوع وبخاصة حينما يكون جوهرياً وغير عادي، لأنه يتطلب التكيف.
- الإحباط<sup>(11)</sup>.

ومن الطبيعي أن تتفاوت الأعمال من حيث ضغوط العمل التي قد تسببها. فمن الوظائف التي تعتبر مصدر ضغوط أكثر من غيرها: وظائف المديرين، والأعمال ذات النوبات أو الورديات المتغيرة، والأعمال ذات ظروف عمل صعبة وخطيرة، فهذه الأعمال ترتبط بدرجة عالية من

الضغط أكثر من غيرها. ومن الواضح أن هنالك عوامل ومؤثرات عديدة ومتنوعة في عمل الفرد تسهم في زيادة شعوره بالضغط الوظيفية.

#### ب- مسببات الضغط الناشئة عن جماعة العمل:

غالباً ما يؤدي الفرد عمله في المنظمة ضمن جماعة عمل معينة (دائرة أو قسم أو شعبة). وتشير الدراسات العديدة إلى التأثير الكبير للجماعة على الفرد، وليس مستغرباً أن نجد بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجماعة التي يعمل معها، ومن أهم هذه الضغوط:

- الافتقار إلى تماسك الجماعة.
- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة وموازرتها.
- النزاع والصراع بين أفراد الجماعة<sup>(12)</sup>.

ويمكن للمدير أو المشرف أن يتسبب في كثير من ضغوط العمل للأفراد الذين يشرف عليهم، من خلال:

- عدم توفير الدعم والموازرة للفرد.
- عدم إظهار اهتمام بالفرد.
- ممارسة إشراف وتوجيه غير مناسب.
- السعي لإيجاد بيئة عالية الإنتاجية.
- التركيز على السليبات وفي نفس الوقت إغفال الأداء الجيد<sup>(13)</sup>.

#### ج- الضغوط التي تسببها المنظمة:

إذا كان العمل يسبب ضغوطاً للشخص الذي يقوم به فقط، والجماعة مصدر ضغط لأفرادها، فإن المنظمة يمكن أن تسبب ضغوطاً كثيرة لأعداد كبيرة من العاملين. والعوامل والمؤثرات التنظيمية التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للأفراد عديدة ومتنوعة، فمنها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وبعضها يتعلق بثقافة المنظمة، والبعض الآخر له علاقة بعمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات... وغيرها.

لقد صنف الكاتب Luthans الميئات التنظيمية للضغوط على النحو التالي:

#### 1- عوامل تتعلق بسياسات المنظمة، وتضمن:

- تقييم أداء العاملين بصورة لرجالية وغير متصفة.
- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز.
- تعليمات وقواعد غير مرنة.

- تدوير نويات (ورديات) العمل.
  - إجراءات غير واضحة.
  - تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة.
  - واجبات وظيفية غير واقعية.
- 2- الهيكل التنظيمي. ويتضمن العوامل والجوانب التالية:
- المركزية، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - فرص محدودة في الترقية والتقدم.
  - درجة عالية من الرسمية.
  - درجة عالية في التخصص الوظيفي.
  - الاعتمادية والترابط بين الأدوار.
  - نزاع التنفيذيين- الاستشاريين.

- 3- ظروف العمل، وتشمل على:
- الازدحام وعدم الخصوصية للموظفين.
  - الضوضاء والحرارة والبرودة الشديدة.
  - تواجد مواد كيميائية سامة ومواد إشعاعية.
  - تلوث الهواء.
  - مخاطر على أمن وسلامة الفرد.
  - إنارة غير مناسبة.

- 4- العمليات، وتتضمن:
- اتصالات ضعيفة.
  - تغذية راجعة محدودة وضعيفة حول الأداء.
  - أهداف متضاربة/ غامضة.
  - قياس غامض/ غير مناسب للإنجاز.
  - نظم رقابة غير عادلة.
  - معلومات غير مناسبة<sup>(14)</sup>.

ومن العوامل المنظمة التي يمكن أن تشكل مصدر ضغط للأفراد في المنظمة: ثقافة المنظمة ومناخها العام اللذان يفرضان قيوداً كثيرة على سلوك الفرد، فمثلاً فقدان الثقة المتبادلة بين الأفراد،

وجود الصراعات السياسية في المنظمة، والمناخ التنظيمي غير السليم، يمكن أن تسبب الضغط للأفراد<sup>(15)</sup>.

ومن الطبيعي أن نجد بعض المنظمات تسبب ضغوطاً للعاملين أكثر من غيرها، وعادة ما تزداد الضغوط كلما زاد حجم المنظمة ونمت وتوسعت. كذلك تزداد الضغوط في المنظمات الأكثر تعقيداً، وفي المنظمات التي تواجه منافسة شديدة من قبل المنظمات الأخرى.

#### د- مسببات الضغوط من خارج المنظمة:

يواجه الإنسان ضغوطاً كثيرة قد تكون ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها، وليست جميع الضغوط التي يتعرض لها الناس مصدرها أعمالهم والمنظمات التي يعملون فيها. فقد تكون الضغوط ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة، وما يتعرض له من أحداث شخصية، وتقييدات الحياة العصرية الحاضرة، والتغيرات الاجتماعية والتقنية، والانتقال المستمر من وظيفة ومن بلد لآخر، والذي كثيراً ما يؤدي إلى مشكلات عائلية بسبب عدم رغبة الزوجة في الانتقال<sup>(16)</sup>.

#### الفروق الفردية Individual differences:

يتفاوت الناس في شخصياتهم، وخصائصهم وسماتهم وميولهم، وبالتالي في مدى قابليتهم للضغط وتكيفهم مع هذه الضغوط. كما أن مدى شعور الفرد بقدرته على السيطرة على زمام الأمور والأحداث، ومدى شعوره باستطاعته أن يكون كفواً وفعالاً، يؤثران على قابلية الفرد للضغط وتكيفه معه. وهكذا تعمل الفروق الفردية بمثابة عوامل وسيطة، معدلة (Moderators) تؤثر على إدراك الفرد للضغوط وتعامله معها ونتائجها. وقد صنفت الدراسات والأبحاث في هذا المجال أنماط الشخصية إلى نمطين:

- نمط الشخصية (أ) وهي الشخصية الحريية، والملتزمة، والدؤوبة، والجاهدة في طباعها، والتي تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب، والسباق مع الزمن، والعدائية، والمنافسة، والتي تشعر باستمرار بضغط الوقت، وتتميز بعدم الصبر، ودائمة التحرك، والطموحة، وتقيس النجاح بالكم، ومهووسة بالأرقام. وهذا النمط من الشخصية أكثر عرضة لضغوط العمل من الشخصية (ب).

- نمط الشخصية (ب) تتميز بالهدوء، والصبر، والثبات، وتوازن المزاج.. وهذه أقل عرضة للضغط<sup>(17)</sup>.

## نتائج وأثار ضغوط العمل :

يستقى الكتاب والباحثون على أن تعرض الناس لضغوط شديدة يمكن أن يتسبب في نشوء نتائج وأثار سلبية وضارة، للفرد والمنظمة على السواء. يصنف الكاتب COX الآثار المترتبة على الضغوط في خمس مجموعات:

1- سلوكية (Behavioral) مثل الميل للحوادث، والإدمان على الخمر، واستخدام المخدرات والمسكرات، والانفجار العاطفي، والإفراط في الأكل والتدخين، والسلوك العدواني والضحك بعصية.

2- موضوعية (Subjective) ومنها: القلق، والعدوانية، واللامبالاة، والملل، والاكتئاب، والإرهاق، والإحباط، وفقدان المزاج والأعصاب، وعدم تقدير الذات، والوحدة.

3- إدراكية/ ذهنية (Cognitive)، عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وضعف التركيز، وانتباه قصير المدى، وحساسية زائدة تجاه النقد، وحواجز ذهنية.

4- فسيولوجية (Physiological)، تزايد نسبة جلوكوز الدم، زيادة في ضربات القلب، وزيادة ضغط الدم، وجفاف في الفم، والعرق، وارتفاع وانخفاض في حرارة الجسم.

5- تنظيمية (Organizational)، مثل الغياب، والسدوران الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، والعزلة عن الزملاء، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض التزام الموظف وولائه<sup>(18)</sup>.

ولا تعتبر النتائج والآثار السابق ذكرها شاملة، فقد تكون هنالك آثار ونتائج أخرى لم تكشف عنها الدراسات والأبحاث بعد، وقد كان الاهتمام في البداية مركزاً على النتائج والآثار الفسيولوجية للضغط. وتشير الكثير من الدراسات والأبحاث إلى وجود علاقة قوية بين ضغوط العمل وارتفاع نسبة كولسترول الدم، وأمراض القلب والقرحة المعدية، وانسداد شرايين الدم. وقد ذهبت بعض الدراسات إلى حد القول باحتمال وجود علاقة بين الضغوط وأمراض السرطان. ولا يمكن التقليل من أهمية هذه الأمراض، وبخاصة أمراض القلب، على أداء الفرد، وما يترتب على المنظمة من تكاليف والتزامات مالية كبيرة، وانخفاض الأداء والإنتاجية.

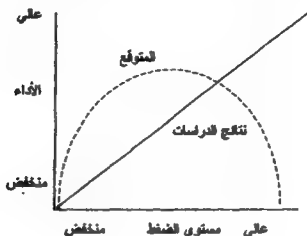
## ضغوط العمل ومستوى أداء الفرد :

لقد تزايد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء. ويوضح الشكل (2) طبيعة تلك العلاقة كما أشار إليها عدد من الكتاب<sup>(19)</sup>.

يعتقد كثير من الكتاب والباحثين أن الضغوط ليست جميعها ضارة. بل يؤكدون على أن تعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحدياً له يحفز ويستثير نشاطه وحماسه للعمل على مواجهة



التحدي. فالضغوط المعتدلة تساعد على ارتفاع وتحسين مستوى الأداء لأن هذه الضغوط تستوجب من الفرد حشد طاقاته وجهده لمواجهة متطلبات العمل. والضغط هنا بمثابة مثير صحي يشجع الفرد على الاستجابة للتحديات. ويستمر الأداء في الارتفاع حتى يبلغ ذروته.



وفي هذه الحالة فإن تزايد الضغط واستمراره يؤدي إلى تنفي مستوى الأداء، وإذا ما استمر الضغط المتزايد على الفرد يتماهى الفرد في تصرفاته غير المتبعة، ويصاحب ذلك اتجاهات وأنماط سلوكية سلبية جداً مثل اليأس والإحباط، والإرهاق. ومن الآثار والجوانب السلوكية التي كشفت الدراسات عن وجود علاقة بينها وبين الضغوط الشديدة: هي الاستنزاف والإدمان على الخمر، والإفراط في تعاطي المخدرات والمسكرات. وهذه جميعها تلحق أضراراً كبيرة بالمنظمات من حيث تنفي الأداء والإنتاج والالتزامات المالية الكبيرة التي تتحملها المنظمة<sup>(20)</sup>.

ويشبه أحد الكتاب علاقة الضغوط بالأداء مثل أوتار العود فالضغط القليل أو الزائد على الأوتار لن يؤدي إلى موسيقى عذبة. وبالمثل فإن الضغط الزائد جداً أو القليل جداً على الموظف يميل إلى خفض أدائه<sup>(21)</sup>.

### إدارة ضغوط العمل Stress Management :

نجد الإشارة إلى أن إدارة ضغوط العمل لا تقتصر فقط على معالجة الضغوط وإنما تشمل أيضاً استثارة وتنشيط الضغوط إذا ما كانت طفيفة جداً في المنظمة، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك نظراً لما للضغوط المعتدلة من آثار ونتائج إيجابية تمت الإشارة إليها سبقاً.

يلاحظ القارئ من حديثنا السابق عن ضغوط العمل، ومناقشة كثير من المواضيع الأخرى في هذا البحث مثل القيادة والاتصالات الإدارية والدافعية، وتقييم العمل وتصميم الهيكل التنظيمي

وثقافة المنظمة، أن الكتاب تطرق لكثير من الأفكار والآراء التي تتناول، مباشرة أو غير مباشرة، طرق ووسائل تخفيف ضغوط العمل. وبالنظر إلى النتائج والآثار الهامة التي تلحق بالفرد والمنظمة نتيجة ضغوط العمل وعلاجها، فقد تم تطوير وسائل وطرق عديدة تتفاوت في بساطتها وتعقدها وواقعيتها لمعالجة ضغوط العمل. يمكن تصنيف طرق ووسائل الضغوط والوقاية منها بصورة عامة إلى فردية وسائل تنظيمية.

#### أ- الوسائل التنظيمية لعلاج ضغوط العمل:

تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعة العمل والمنظمة، من خلال الوسائل والطرق المناسبة الكفيلة بتجنب/ أو التغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط الناشئة عن جوانب وظروف العمل والمنظمة المختلفة.

ومن بين الوسائل والطرق العامة التي يمكن للمنظمة من خلالها تخفيف وعلاج ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد ما يلي:

1- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها بحيث يبي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته، وما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، ربما يساعد على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار.

2- إعادة النظر في تصميم الأعمال بما يساعد على إثراء الأعمال، من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية والاعتراف، وفرص التقدم... الخ.

3- إيجاد مناخ تنظيمي مواتر للأفراد، من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدراً أكبر من الانفتاح، والاتصالات، والمشاركة، واللامركزية، وتفويض السلطة، واللامرسية، والمرونة.

4- الموازنة الاجتماعية، من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورؤسائه يساعدونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، ويشعر بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته، ويشركونه في أنشطتهم... مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاغتراب.

5- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد، بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

6- برامج مساعدة العاملين: وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها. ومن ضمن برامج مساعدة

العاملين توفير الخدمات الإكلينيكية. وهذه تركز على الأسلوب الطبي التقليدي في العلاج، ويتضمن. التشخيص، والعلاج، والتصفية (Screening) وتمثل في إجراء مراجعة دورية للأشخاص ذوي الأعمال التي تسبب ضغوطاً، للكشف مسبقاً عن أي مؤشرات على وجود مشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية<sup>(22)</sup>.

**7- الإرشاد Counseling:** يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقلياً، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة.

ويمكن أن يتم الإرشاد بواسطة أشخاص متخصصين وغير متخصصين، مثل أخصائي شؤون العاملين أو الرئيس المباشر للموظف. على أنه ينبغي أن يتم بصورة سرية ومكتومة بحيث يشعر الفرد بالحرية في التحدث والإفصاح عن مشكلته وظروفه الشخصية والخاصة، لأن الإرشاد ليس مقصوداً على مشكلات العمل فقط بل قد يشمل أيضاً مشكلات تتعلق بشؤون الفرد الخاصة لكونها تؤثر على أدائه، ومشكلات العمل هي أيضاً تؤثر على حياته الشخصية.

يهدف الإرشاد بصورة عامة إلى مساعدة الأفراد على تطوير حالة ذهنية وعقلية أفضل، بحيث تنمو لديهم قننهم بأنفسهم. ويزداد فهمهم، وسيطرتهم على أنفسهم ومقدرتهم على العمل بفاعلية. وهذا الهدف يتوافق مع هدف نموذج الموازنة في إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي. حيث أن هذا النموذج يشجع نمو الفرد وتطوره وتوجيه مساره بنفسه، ويتوافق أيضاً مع الحاجات العليا في نموذج ماسلو (سلم الحاجات)، وحاجات النمو لدى الدرر (Alderfer).

يمكن أن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجة مشاركة وسيطرة الموظف في عملية الإرشاد. ومن هذه الطرق.

أ- الإرشاد الموجه Directive، وفيه يتم الاستماع لمشكلة الموظف، يقرر المرشد ما يجب عمله، ويخبر الموظف ويحفزه على عمل ما هو مطلوب. وهذا الأسلوب يحقق وظيفة النصيح.

ب- الإرشاد غير الموجه Non directive، وهو عكس الأول، ويركز على إعطاء الموظف قدراً كبيراً من المشاركة. وفيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة، وتشجيع الموظف على شرح المشكلة وفهمها وتقرير الحلول المناسبة.

ج- الإرشاد التعاوني / بالمشاركة Participative، وفيه لا يكون أحد الطرفين (المرشد والموظف) مسيطراً على عملية الإرشاد<sup>(23)</sup>.

## ب- الوسائل الفردية لعلاج ضغوط العمل:

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة، ومن أهمها:

1- التمارين الرياضية: أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، مثل المشي، والركض، والسباحة، وركوب الدراجات، وغيرها، هم أقل عرضة للتوتر والضغط من غيرهم.

2- الاسترخاء **Relaxation**: ويسؤدي إلى انخفاض توتر العضلات، وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم، وتباطؤ في عملية التنفس ويتم باتخاذ وضع مريح وإقبال العينين، ووسيلة عقلية متكررة، في مكان هادئ.

3- التأمل **Meditation**: وفيها ينسم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي، وتفرغ الذهن (استرخاء الحالة الذهنية) والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط، ويردد الفرد عبارة أو كلمة مسالة أو يركز على صورة ذهنية، في موقع هادئ. وهناك طرق عديدة للتأمل ومنها قراءة القرآن الكريم، "والبوفا". وفي "البوفا" يجلس الفرد في مكان هادئ في وضع مستريح، مغلقاً عينيه، مردداً لفظاً عديم المعنى. ونظراً لأهمية التأمل في تخفيف الضغوط وعلاجها فقد قامت بعض المنظمات بتخصيص غرف لموظفيها لغايات التأمل<sup>(24)</sup>.

4- الفكاهة **Humor**: حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين المزليين المشهورين يتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة<sup>(25)</sup>.

5- التغذية الراجعة البيولوجية **Biofeedback**، وتتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الإلكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه لأي تغيير في الجسم، وفي ضوء ذلك يتصرف الفرد بطريقة معينة محاولاً من خلالها السيطرة على هذه التغيرات، فمثلاً إذا ما أشار الجهاز إلى أعراض للتوتر مثل ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، يستطيع الشخص أن يسيطر على ذلك جزئياً من خلال إعطاء سرعة ومعدل تنفسه وإعطاء معدل شهيته وزفيره، وجعلها عميقة. ومن سليات هذه الطريقة، أن الأجهزة عالية التكاليف، وهي متنوعة وعديدة، وليست جميعها تتمتع بدرجة عالية من الدقة والمصداقية<sup>(26)</sup>.

6- ضبط السلوك ذاتياً **Behavioral Self- Control**، وبموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأشور التي تسبق السلوك والتي تعقبه، وبذا يستطيع السيطرة على سلوكه. فمثلاً مدير المبيعات الذي يواجه سيلاً مستمراً من شكاوي العملاء طيلة اليوم، يمكنه تغيير

تدفع هذه الشكاوى عليه بتعيين مساعد له يقوم بالنظر في هذه الشكاوى ومجمل للمدير الحالات الاستثنائية فقط. كما يمكن للمدير تغيير النتائج من خلال إعطاء نفسه فترة استراحة وهدوء بعد مواجهة عميل غاضب.<sup>(27)</sup>

7- إعادة البناء المعرفي **Cognitive restructuring**، وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سئ.<sup>(28)</sup>

8- شبكة العلاقات **Networking**، وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق عرى الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.<sup>(29)</sup>

9- الاهتمام بالفرد وغيره **Personal Wellness**، وهي طريقة تتعدى مسألة تخفيف التوتر وتبني السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومتج بين جوانب الحياة الفسيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد، وذلك من خلال تقبل الفرد مسؤوليته عن تطوير وتطبيق برنامج صحي شامل ومتوازن من خلال اقتراح تغييرات في نمط الحياة، ونظام التنفس، واسترخاء العضلات، والتخيل الإيجابي، والتنفيذ. وتتضمن هذه الاستراتيجية خمسة أبعاد:

1- مسؤولية الفرد ذاته عن صحته وحياته.

2- التوعية الغذائية.

3- تخفيف الضغط والاسترخاء.

4- اللياقة البدنية.

5- الحساسية تجاه البيئة.

وتهدف هذه الطريقة أساساً إلى مساعدة الناس على المواءمة مع البيئة والظروف التي يعيشون فيها.<sup>(30)</sup>

### ارتباط الحياة العملية - الحياة الشخصية :

ينبغي أن ينظر إلى حياة الإنسان باعتبارها كل لا يتجزأ، فحياته أثناء العمل تؤثر على حياته الشخصية خارج العمل والعكس صحيح أيضاً. زعمكن توضيح العلاقة بعدة طرق. مثلاً هنالك جوانب وأبعاد رئيسة في حياة الإنسان الشخصية ترتبط بشكل خاص بالعمل. ومن بين الجوانب المشتركة: العمل الحالي للإنسان (ساعات العمل، الرضا عن العمل وغيرها)، والأهداف المهنية للفرد (مثل طموحات وتطلعات الفرد) والعلاقات مع الناس أثناء العمل (العلاقات مع الرئيس، والمرؤوسين، والزملاء، وغيرهم) والاستقرار الوظيفي.

ومن ناحية أخرى هنالك جانب من حياة كل إنسان منفصل تماماً عن العمل، ومثال على ذلك الزوجة/ الزوج (شريك الحياة)، المعالون (الأولاد، الآباء)، الاهتمامات الشخصية (الهوايات ، الرياضة ، الإنتماءات الدينية، المشاركة في المجتمع)، وعلاقات الصداقة.

فالعلاقة بين حياة الفرد أثناء العمل والحياة الشخصية تتضمن أي علاقات بين أبعاد/ جوانب حياة الإنسان أثناء العمل وأبعاد/ جوانب حياة الإنسان الشخصية. فمثلاً لو افترضنا أن إنساناً يعمل ويعيل أشخاصاً عديدين (زوجة وأطفال والدين)، فإن من المؤكد أن هذا الإنسان يفضل عملاً براتب كبير نسبياً، ولا يفضل العمل الإضافي، وكذلك لا يفضل السفر. وفي المقابل، فإن العامل الذي لا يعمل أحداً قد لا يكون مهتماً بالراتب نسبياً، ويرغب العمل الإضافي، ويستمتع بالعمل الذي يتطلب السفر.

ويحدث التوتر/ حينما يكون هنالك تباين/ عدم توافق رئيس بين جوانب/ أبعاد حياة الإنسان أثناء العمل وحياته الشخصية.

### **توازن العلاقة بين الحياة العملية والحياة الشخصية؛**

ليس من السهل دائماً إيجاد التوازن بين روابط الحياة العملية والحياة الشخصية للإنسان. لأن متطلبات كل جانب يمكن أن تكون كبيرة ومتطرفة، وقد يحتاج الإنسان أن يكون على استعداد لإجراء مقايضة. والشيء الهام هو أن يدرك الفرد إمكانية المقايضة مقدماً حتى يستطيع تقييمها بعناية والتوصل إلى قرار مريح و مناسب.

ومن ناحية أخرى ينبغي أن يعي الإنسان أهمية تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية على المدى الطويل مقابل المدى القصير. وأخيراً يجب أن يقرر الإنسان نفسه ما هو قيم وهام وأي نوع من المقايضة على استعداد أن تختاره.

### **الخلاصة؛**

الإنسان الحي لا يستطيع ولا يمكنه تجنب الضغوط الناشئة عن مصادر مختلفة تتعلق بعمله أو المنظمة التي يعمل فيها أو شؤون حياته الشخصية، وغالباً ما تكون الضغوط التي يواجهها الناس هي عصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات.

إن الضغوط ليست بالضرورة جميعها ضارة وسمية للفرد والمنظمة. بل إن بعض الكتاب والباحثين يحثون على ضرورة تعرض الفرد لقدر مناسب من الضغوط لإيجاد نوع من التحدي له بحيث يستثير هذا التحدي حماس الفرد ودافعيته ونشاطه لمواجهة، ولكن الضغط الشديد والزائد عن

قدرة الفرد على التحمل، يؤدي إلى نتائج ضارة وسلبية عديدة، للفرد والمنظمة، وتتفاقم هذه الآثار والأضرار مع استمرار تزايد الضغوط.

يمكن علاج ضغوط العمل والوقاية منها من خلال التركيز على مواجهة مسببات الضغوط ومصادرها. وهناك طرق ووسائل فردية ومنها التمارين الرياضية والاسترخاء، والتأمل والاهتمام الشامل بحياة الفرد من جوانبها المختلفة، أما المنظمات فتمتلك وسائل وطرقاً عديدة لعلاج وتجنب ضغوط العمل للأفراد، ومن بين هذه الوسائل: إعادة النظر في تصميم الأعمال، وتصميم الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة وثقافتها وتوفير مناخ مؤازر ومساند للأفراد.

## أسئلة المراجعة والنقاش

- 1- وضح ماهية ضغوط العمل.
- 2- ضغوط العمل هي مجرد توتر عصبي. ويمكن بل ويجب تجنبها نهائياً هل توافق على ذلك أم لا ؟  
علّل إجابتك.
- 3- ناقش أهم متغيرات نموذج ضغوط العمل للكاتب Gibsom وزميله.
- 4- اشرح نموذج الكاتين (Kinicki Kreitner) بشأن متغيرات ضغوط العمل.
- 5- كيف تؤثر الفروق الفردية على ضغوط العمل؟
- 6- ما هي أهم مصادر/ مسببات ضغوط العمل الناشئة عن عمل الفرد.
- 7- اذكر أهم مسببات الضغوط التي تسببها جماعة العمل.
- 8- اشرح أهم الضغوط التي تسببها المنظمة.
- 9- وضح كيف يمكن للمهيكل التنظيمي أن يسبب ضغوط العمل.
- 10- صف الشخصية الإنسانية الأكثر قابلية لضغوط العمل.
- 11- ناقش أهم نتائج وآثار ضغوط العمل السلبية؟
- 12- ضغوط العمل يمكن ان تساعد على تحسين ورفع مستوى أداء الفرد. هل توافق على ذلك أم لا ؟  
علّل إجابتك.
- 13- ناقش العلاقة بين الضغوط ومستوى الأداء .
- 14- اشرح أهم الوسائل والطرق التي تستطيع المنظمة من خلالها تخفيف ضغوط العمل.
- 15- ناقش كيف يستطيع الفرد شخصياً تقليص ضغوط العمل وعلاجها.
- 16- حياة الإنسان أثناء العمل منفصلة ومستقلة تماماً عن حياته الشخصية. هل توافق على ذلك أم لا ؟  
علّل إجابتك.



## قائمة المراجع

- (1) Robert Eliot in Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 6th ed. (N.Y.: McGraw- Hill Book co., 1992). P. 339.
- (2) Mike Smith, (ed), *Analyzing Organizational Behavior* (London: Macmillan, 1991), p. 128.
- (3) Luthans, op. cit. pp. 400-401; Smith, op. cit. p. 128.
- (4) John M. Ivancevich and Michale T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, (Plano, Tex: Business Publications, Inc., 1987). Pp. 8-9.
- (5) James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr. (1994), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 8<sup>th</sup> ed. URWIN, Boston, Mass., p. 263.
- (6) Luthans, op. cit. p. 400.
- (7) J.C. Quick and J.D. Quick (1984), *Organizational Stress and Preventive Management*, New York: McGraw-Hill Book Co., pp. 89-90; J. Killy (1994), *The Executive Time and Stress Management Program* (1994), N.J. Alexander Hamilton Institute, Inc., p. 28.
- (8) Gibson et al, *Organizations*, pp. 260-298.
- (9) Robert Kreitner and Angelo Kinicki (1992) *Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> ed., Boston, Mss: IRWIN, pp. 596-620.
- (10) Luthans, op. cit. pp. 130-138.
- (11) Davis and Newstrom, op. cit. p. 486. James L. Gibson, Hohn M. Ivancevich, James H. Donnelly. Jr., *Organization: Behavior, Structure, Processes*, 8<sup>th</sup> ed., (Homewood, Ill.: IRWIN, 1994), p. 267-270.
- (12) Luthans, op. cit. p. 405.
- (13) Kreitner and Kinicki, op. cit. p. 599.
- (14) Luthans, op. cit. p. 404.
- (15) Smith op. cit. p. 141; smith, op. cit. p. 559.
- (16) Luthans, op. cit. p. 401; Smith, op. cit. pp. 142-145.
- (17) Gibson et al, op. cit. pp. 274-275; Luthans. op. cit. pp. 406-407; Davis and Newstrom, op. cit. p. 280.
- (18) T. Cox in Gibson et al, op. cit. p. 280.
- (19) Kreitner and Kinicki, op. cit. p. 601; Davis and Newstrom, op. cit. p. 689.
- (20) Gibson et al, op. cit. p. 281.
- (21) Davis and Newstrom, op. cit. p. 489.

(22) Kreitner and Kinicki, op. cit. pp.61-612; Luthans. op. cit. p. 417-418.: Gibson et al, op. cit. pp. 287-291.

(23) Davis and Newstrom, op. cit. pp. 492-501.

(24) Luthans, op. cit. p. 514; Gibson et al, op. cit. pp. 292-293.

ماهر نفس المرجع، ص ص 429-432.

Davis and Newstrom. op. cit. p. 491.

(25) Gibson et al. op. cit. p. 294.

(26) Gibson et al, op. cit. p. 296.

ماهر، نفس المرجع، ص ص 429-430.

(27) Luthans, op. cit. p. 415.

(28) Kreitner and Kinicki, op. cit. p. 618.

(29) Luthans, op. cit. p. 416.

(30) Davis and Newstrom, op. cit. p. 492. Kreitner and Kinicki, op. cit. pp. 619-620.

# الوحدة الخامسة عشرة

## الإبداع التنظيمي

## Organizational Innovation

توضيح مفهوم الإبداع

أنواع الإبداع

الحاجة للإبداع

عملية الإبداع

الإبداع على مستوى الفرد

الإبداع على مستوى الجماعة

الإبداع على مستوى المنظمة

إدارة الإبداع

دور البيئة التنظيمية في الإبداع.

### أهداف الوحدة

- [ توضيح مفهوم الإبداع وأنواعه.
- [ شرح أهمية الإبداع والحاجة إليه.
- [ وصف عملية الإبداع.
- [ التمييز بين الإبداع الفردي، والإبداع على مستوى الجماعة والإبداع على مستوى المنظمة.
- [ توضيح أهمية إدارة الإبداع في المنظمات.
- [ شرح العوامل التنظيمية المختلفة التي تحفز الإبداع وتشجعه.

# الوحدة الخامسة عشرة

## الإبداع التنظيمي

### Organizational Innovation

تناقش هذه الوحدة مفهوم الإبداع وأنواعه والحاجة للإبداع وعملية الإبداع وأهم جوانب البيئة التنظيمية التي تؤثر في الإبداع.

#### توضيح مفهوم الإبداع (Innovation):

الإبداع في اللغة العربية من "بدع"، وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق<sup>(1)</sup> وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة "Innovate" أحداث أو إيجاد شيء جديد<sup>(2)</sup> أما قاموس أكسفورد فيعرف الإبداع، بأنه "تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة"<sup>(3)</sup>. ويعرف الكاتب فضل الله الإبداع بأنه "خروج على المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في استراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد"<sup>(4)</sup> أما الكاتب إيفان (Evan) فيعرف الإبداع بأنه "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها"<sup>(5)</sup>.

ويعرف الكاتب دراكر (Drucker) الإبداع بأنه "تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"<sup>(6)</sup>. ويعرف الكاتب دافت (Daft) الإبداع بأنه "تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال/ صناعة المنظمة وموقفها وبيئتها العامة"<sup>(7)</sup>.

وفي تعريف آخر الإبداع هو تطوير فكرة وتطبيقها في منتج جديد أو خدمة جديدة أو عملية جديدة مما يؤدي إلى نمو الاقتصاد الوطني وزيادة فرص العمل وتحقيق الربح<sup>(8)</sup> وأخيراً فإن الإبداع "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين إن يتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شرطه أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه"<sup>(9)</sup>. وفي رأي كاتب آخر "فإن أي إنتاج أو استجابة تعتبر إبداعية بقدر ما تكون جديدة أو مناسبة أو مفيدة أو صحيحة،، وأن العمل الإبداعي استكشافي وليس مسألة حسابية تخضع لقواعد ثابتة"<sup>(10)</sup>.

نستخلص من هذه التعاريف وغيرها أن الإبداع عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو خدمة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة وللمجتمع بصورة عامة.

### أنواع الإبداع (Types of Innovation):

يصنف الإبداع إلى نوعين: (1) إبداع إداري و (2) إبداع فني/ تقني. يشتمل الإبداع الإداري على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها. أما الإبداع الفني/ التقني فيمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل، وغيرها<sup>(11)</sup>.

لقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر بكثير من الإبداع الإداري، وتتح عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث إن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس (أي أن الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقة)<sup>(12)</sup>.

ومن ناحية أخرى يميز الكاتب ماركيز (Marquis) بين نوعين من الإبداع، حيث يعتبر المنظمة مبدعة حينما تعتمد تقنية جديدة في عملها، أما قيام باقي المنظمات بتقليد هذا التغيير نفسه فيعتبره "إبداعاً بالتبني" أو تقليداً<sup>(13)</sup>.

أما الكاتب (Knight) فقد اعتمد ناتج الإبداع أساساً لتصنيف الإبداع إلى (1) إبداع متوج/ خدمة و (2) إبداع عملية (استحداث عناصر جديدة في عملية الإنتاج أو الخدمة و (3) إبداع ميكانيكي (تغيير في نظم الاتصال أو علاقات السلطة) و (4) إبداع الأفراد/ الموارد البشرية ويشير إلى تعيين عناصر جديدة أو توظيف تقنيات جديدة في تحليل سلوك العاملين<sup>(14)</sup>.

ويصنف كاتب آخر الإبداع: (1) إبداع داخلي (إبداعات تعتمد على المنظمة ومصدرها المنظمة ذاتها) و (2) إبداع خارجي (نقل وتطبيق أفكار من خارج المنظمة)<sup>(15)</sup>.

وأخيراً يصنف الإبداع إلى (1) إبداع وسيلي (أداة/ وسيلة) لبلوغ النوع الثاني وهو إبداع الغاية الذي يحقق للمنظمة هدفاً معيناً<sup>(16)</sup>.

## الحاجة للإبداع Need for Innovation

الإبداع ظاهرة قديمة، فنحن أن خلق الإنسان وهو يبدع ويخترع في شتى المجالات سعيًا للتكيف مع الظروف من ناحية، وإيجاد ظروف معيشية أفضل، من ناحية أخرى. ولكن المنظمات المعاصرة أحوج ما تكون للإبداع نظرًا للتحديات والضغط المتزايدة التي تتعرض لها ولم تشهد لها مثيلًا من قبل، ومن أهم تلك التحديات والضغط المنافسة الشديدة، وظاهرة العولمة، والتنويع والاضطراب البيئي، وتطلعات أفواج العاملين الجدد نحو مزيد من العمل الإبداعي، وغيرها، كل ذلك يتطلب قدرات إبداعية عالية ودائمة لتمكين المنظمات من البقاء والنمو.

ويرى أحد الكتاب<sup>18</sup> أنه في عالمنا الحاضر حيث التغيير السريع والمعملاء يطلبون سلعة وخدمات تفي بمحاجاتهم، يصبح الإبداع المستمر من مقومات بقاء المنظمة<sup>(17)</sup>. أما الكاتب (Ivancevich) وزملاؤه فيرون أن الإبداع مورد قيم يجب رعايته ودعمه وتشجيعه ومكافأته لتبقى المنظمة منافسة<sup>(18)</sup>. ويشير الكاتب دراكر (Drucker) إلى أن "الإبداع عمل عقلائي منظم ودؤوب، ويجب أن يكون اعتيادياً إن لم يكن روتينياً. فالمنظمة التي لا تبدع تهزم وتزول، وحيث أن التغير سريع في عصرنا الحاضر، فإن الزوال يأتي سريعاً"<sup>(19)</sup>.

وفي رأي مشابه يقول الكاتبان (Wilson و Rosenfeld) "إذا ما تقبلنا حقيقة تزايد سرعة الاستجابة وشدة المنافسة في أسواقنا، يصبح من الضروري للمنظمات أن تكون أكثر إبداعية كوسيلة للبقاء"<sup>(20)</sup>.

ومن وجهة نظر الكاتب (Day) فإن الإبداع يستثير ويحفز الفرص والنمو ويدونه سوف تنهار المنظمات وفي النهاية تموت"<sup>(21)</sup>.

وهكذا يجمع الكتاب والباحثون على أهمية وضرورة الإبداع للمنظمات المعاصرة، وإذا ما انتقلنا للحديث عن المنظمات العربية فإنها أحوج ما تكون للإبداع في ضوء الضغوط والتحديات التنافسية التي تواجهها، لأن الإبداع يمكن أن يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لا تضاهيها أي ميزة تنافسية أخرى.

وتجدر الإشارة هنا إلى التمييز بين (Innovation) و (Creativity) إذ يقول الكاتب (Levitt) أن (Creativity) تشير إلى القدرة على تقديم أفكار أصيلة جديدة بدون الأخذ في الاعتبار قابليتها للتطبيق، بينما يشير الإبداع إلى التطبيق، الواقع العملي، فكلية (Creativity) تشير إلى شيء ما (abstract) دوناً وعي للمشكلات اليومية التي يواجهها المدير... فالتركيز هنا على الأفكار نفسها، كما أنه يتم الحكم على الأفكار بمدى جدتها (novelty) وليس إمكانية فائدتها للمستهلك وللمنظمة. أما الإبداع (Innovation) فهو تطبيق الأفكار، والمشكلة في

المنظمات ليست في عدم وجود أفكار جديدة (Creativity)، وإنما في تطبيق هذه الأفكار (Implementation).

### عملية الإبداع :Innovation Process

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، وسنكتفي بمناقشة نموذجين يعتبران الأكثر قبولاً كما أنهما لا يختلفان كثيراً عن بعضهما البعض.

يقترح الكاتبان كرايتنر وكينيكى (Kreitner & Kinicki) أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية:

1- الإعداد (Preparation): وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ليتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإحساس بها.

2- التركيز (Concentration): وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

3- الاحتضان (Incubation): وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات.

4- الشروق/ الإلهام (Illumination): بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.

5- الإثبات/ التحقق (Verification): إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها<sup>(23)</sup>.

أما عالم النفس الأمريكي والاس (Wallace) فعدد مراحل الإبداع كما يلي:

1- الاهتمام (Interest): تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام (أو الشعور بالحاجة)، إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه.

2- الإعداد (Preparation): وتتمثل في جمع المعلومات والمعرفة حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وهنا يتم تخطيط رحلة التفكير.

3- الاحتضان (Incubation): تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل وإرهاصاتها، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث محاولات كبيرة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة، أو موضوع البحث والحلول المناسبة، وباختصار إنها مرحلة:



التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته ومعرفته وحكمته وموضوع البحث، ومرحلة توالد الحلول الممكنة، وبعبارة أخرى حل المشكلة عن طريق الحدس والبديهة.

4- **البزوع/ الشروق (Illumination):** وفيها تنبثق بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية، أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً.

5- **التحقق (Verification):** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طريق تطبيقها، وما هي مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك<sup>(24)</sup>.

إن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل / الخطوات السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه الكتاب، فالمرحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائماً عملية عقلانية توجهها أهداف المنظمة، ففي حالات كثيرة توالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.

ومن ناحية أخرى، يشير بعض الكتاب إلى أهمية البيئة في عملية الإبداع، وأن البيئة تؤثر في عملية الإبداع بطرق ثلاثة وهي:

- إن مشكلات الأداء يتم الاعتراف والشعور بها في الغالب من قبل العملاء.
- البيئة هي مصدر المعلومات الفنية (الأفكار والتقنيات).
- البيئة يمكن أن تكون مصدراً مالياً ومخاضاً للمنظمات العامة<sup>(25)</sup>.

### **مستويات الإبداع في المنظمات Levels of Innovation:**

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات، وهي:

- 1- الإبداع على مستوى الفرد.
- 2- الإبداع على مستوى الجماعة.
- 3- الإبداع على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل وتمتد بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وستناقش الأنواع الثلاثة باختصار.

#### **1- الإبداع على مستوى الفرد (Individual Innovation):**

وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية. لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي

تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص سمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع.

ومن بين خصائص الفرد المبدع:

- المعرفة: يبدل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر، وعالي الدافعية، ومتشكك ومتفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين<sup>(26)</sup>.

أما الكاتب روبي (Robey) فيشير إلى السمات الآتية التي يتميز بها الإنسان المبدع:

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- التلقائية والمرونة.
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.
- الأصالة، أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير.
- شفافية تجاه المشكلات.
- وضوح الرؤية<sup>(27)</sup>.

ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الإنسان المبدع، إلا أن هنالك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات هي: حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، وتأكيد الذات والتلقائية والتنافس، وعدم الكبت، وتحمل النموس، والقدرة على تحمل المخاطرة، والمرونة وعدم الانصياع أو المجازاة<sup>(28)</sup>.

## 2- الإبداع على مستوى الجماعة (Group Innovation):

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة،... الخ)، واعتماداً على خاصية التداوب (التآزر) (Synergism) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. والتحليلات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

هذا ويتأثر إبداع الجماعة، كما ونوعاً، بالعوامل الآتية:<sup>(29)</sup>

- الرؤية (Vision): حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة (Participative safety): إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد)، تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.
- دعم وموازنة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.
- كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:<sup>(30)</sup>
  - جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
  - تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات واتجاهات وميول وتخصصات وأعمار مختلفة.
  - تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحامساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
  - انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
  - عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
  - حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

### 3- الإبداع على مستوى المنظمة (Organizational Innovation):

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب هارولد لافيت (Harold Leavitt)<sup>(31)</sup>.

1- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع والاستقصاء، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

#### 2- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem solving)

وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

#### 3- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem Finding)

كما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

#### 4- ضرورة تنمية للمهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات (Creative problem Making)

من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيفقد المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب وريادة لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواتها وغيرها.

وفي دراسة - تعتبر من أشهر الدراسات - حول فعالية المنظمات، قام الكاتبان (Robert Waterman , Tom Peters) بدراسة (40) منظمة من المنظمات الأمريكية المتميزة والبدعة، تبين أن تلك المنظمات تصنف بالخصائص المشتركة التالية:<sup>(32)</sup>  
- الانغماس والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.

- الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين لكي تستطيع المنظمة تفهم حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات.
- السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية، وتعزيز روح الريادة والإبداع.
- السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفعال.
- تطوير قيم ومثاليات وافتراضات واعتقادات (التوجه القيمي) في العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية، مع وجود حد أدنى من العاملين في أنشطة الخدمات المساندة.
- استمرار تركيز الاهتمام على مجال العمل الذي تفهمه وتعرفه المنظمة وعدم الانتقال إلى مجالات أخرى لا غلك المنظمة مهارة متصلة في هذا المجال.
- الجمع بين الحزم واللين في أن واحد، فهناك رقابة مركزية مشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض السلطة (رقابة فضفاضة (Loose Control) في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.

### إدارة الإبداع Managing Innovation

لقد أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الإبداع التنظيمي أمراً مألوفاً بين الكتاب والباحثين والمديرين، وكثيرون ينظرون إلى الإبداع باعتباره عامل منافسة بالغ الأهمية، وليس شيئاً حسناً فقط، ويقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره فيكون لذلك تأثير حاسم على بقائها ونموها.

يقول العالم دراكر (Drucker) أن الإبداع هو عمل حقيقي وليس إلهاماً أو ومضة، وأنه يمكن بل ويجب أن يدار مثل أي وظيفة أو نشاط آخر في المنظمة، ولكن الطريقة مختلفة... فالإبداع يعني بالمعرفة (Knowing) وليس بالعمل (doing)<sup>(33)</sup>.

ويرى كثير من الكتاب والباحثين أن من بين الأدوار الرئيسة للمدير في المنظمات المعاصرة هو إدارة الإبداع ودعاه وتشجيعه.

ويقول الكاتب أرجايرس (Argyris) في هذا الصدد أن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل المضطرب بنجاح<sup>(34)</sup>.

ويشير الكاتبان (Wilson, Roserfeld) إلى أن الابتكار والإبداع ليس مقصوراً على وحدات أنشطة البحث والتطوير فقط، بل يمكن أن ينشأ ويبرز من مصادر مختلفة عديدة، وعليه سيكون من مهام المديرين تشجيع ورعاية عملية الإبداع في منظماتهم<sup>(35)</sup>.

## دور البيئة التنظيمية في الإبداع:

### Role of Organizational Environment in Innovation

الإبداع ليس ومضة أو إشرافاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات، وستناقش في هذا الجزء أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع وتشجعه وتسانده.

1- الهيكل التنظيمي العضوي يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من التقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأقوي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات. ينبغي أن يوفر الهيكل التنظيمي دعماً صريحاً للإبداع، مثل التشجيع والاتصال المفتوح، والاستعداد للإصغاء، والتغذية الراجعة الإيجابية.

2- إن استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع، حيث أن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

3- يتزايد الإبداع في حال توافر الموارد<sup>(36)</sup>.

4- الاتصالات المكثفة بين الوحدات تكون عالية في المنظمات المبدعة، فهذه المنظمات تستخدم العديد من اللجان وفرق العمل وغيرها من الآليات التي تعزز التفاعل عبر حدود الوحدات<sup>(37)</sup>.

5- ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنتظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول<sup>(38)</sup>.

ومن بين خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية ما يأتي:

- \* قبول الغموض: التأكيد الزائد على الموضوعية وتحديد الأمور يقيد الإبداع.
- \* التسامح مع اللامعقول/ غير العملي، ما يبدو في البداية غير واقعي/ غير عملي يمكن أن يقود إلى حلول ابتكارية وإبداعية.
- \* رقابة خارجية منخفضة: يجب إبقاء السياسات والأنظمة والتعليمات وغيرها من أدوات الرقابة التنظيمية أقل ما يمكن.
- \* التسامح مع المخاطرة: تشجيع العاملين على التجريب والبحث دون خوف من الفشل. التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم.

• التسامح مع الصراع/ النزاع: تشجيع تنوع وتباين الأفكار والإنسجام والتوافق بين الأفراد والجماعات ليس دليلاً على الأداء العالي.

• التركيز على الغايات بدلاً من الوسائل: توضيح الأهداف، وتشجيع الأفراد على النظر في المسارات البديلة لتحقيق هذه الأهداف. هنالك عدة إيجابيات صحيحة لأي مشكلة.

• التركيز على منظور النظام المفتوح: مراقبة ورصد البيئة عن كثب والاستجابة لأي تغيرات تحدث.

• التغذية الراجعة الإيجابية. على المديرين تزويد العاملين بتغذية راجعة إيجابية وتشجيعهم ومساندتهم لكي يشعروا بأن آرائهم الإبداعية تلقى الإهتمام المناسب.<sup>(39)</sup>

6- إدارة الموارد البشرية: المنظمات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العاملين فيها بشكل دائم ليواكبوا كل جديد، وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بحيث لا يشعر الفرد بأي خوف أو بأنه عرضة للفصل نتيجة الخطأ أو الفشل. وتقوم المنظمة بتشجيع الأفراد ليصبحوا أبطال تغيير (Champions of change). وحينما يتم تطوير فكرة جديدة، فإن أبطال الأفكار يقومون بحماس وفاعلية بتطوير الفكرة واستقطاب الدعم لها والتغلب على المقاومة والتأكد من تطبيق الإبداع، كما تسمى هذه المنظمات إلى تنمية خصائص شخصية مثل الثقة بالنفس، والمتابعة، والتصميم، والميل للمخاطرة، وخصائص القيادة التحويلية.<sup>(40)</sup>

7- طبيعة العمل: العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية التصرف يحفز الإبداع ويساعد على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمات<sup>(41)</sup> كما أن تعرض الفرد لضغوط زمنية معتدلة وليست شديدة يعزز الإبداع<sup>(42)</sup>.

8- القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع المستدام. وهنا يقوم المدير بتحديد الأخطاء التي يمكن تبريرها، ويتعامل معها على أنها نتائج يجب فحصها وفهمها والبناء عليها، ويجب أن يقوم المدير بدور المشارك والمتعاون، لا المسيطر، ويناقش ليُجعل بيئة العمل متسامحة مع الخطأ، وهنا تبرز أهمية الإصغاء من قبل المدير، وكذلك اهتمامه وحاميه لعمل الموظف. إن تفاعل المدير مع العاملين وإظهار التقدير والحماس لأعمالهم والإصغاء لهم أمور هامة لدعم وتعزيز الإبداع. ومن الأمور الهامة أيضاً تشجيع الأخطاء التخلي عن الأفكار القديمة حول المنافسة الشخصية، وأن المنافسة تؤدي إلى الإنجاز للتمييز. وبدلاً من ذلك يجب الحث على التعاون والتآزر ومكافحة السلوك التعاوني المتآزر<sup>(43)</sup>.

9- خصائص فريق/ جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تصنف بها جماعة، فريق العمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت عن درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات<sup>(44)</sup>.

ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أ، وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال (Conformity) والتي تضر بالإبداع، وأن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح (Complacent) ومنعزلة عن المعلومات والتحليلات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تتميز بالتنوع والانفتاح الداخلي - ولو على حساب جزء من التماسك - يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجيع الإبداع التعاوني<sup>(45)</sup>.

10- أنظمة العوائد والخوافز (Rewards and Incentives): مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم العوائد والخوافز التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة العوائد والإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهود والأداء الجيد<sup>(46)</sup>.



## أسئلة للمراجعة والنقاش

- 1- ناقش مفهوم الإبداع وأهميته للمنظمات المعاصرة.
- 2- ما هي أنواع الإبداع/ الابتكار. اشرح باختصار.
- 3- ما الفرق بين Creativity و Innovation.
- 4- وضح مدى حاجة المنظمات في الوقت الحاضر للإبداع والابتكار.
- 5- ناقش نموذج الكاتبين (Kinicki و Kreitner) في مراحل عملية الإبداع.
- 6- ناقش نموذج الكاتب (Wallace) بشأن مراحل عملية الإبداع.
- 7- وضح أهمية البيئة في عملية الإبداع.
- 8- ما هي أهم سمات وميول واتجاهات الشخص المبدع.
- 9- اشرح باختصار أهم العوامل التي تؤثر في إبداع جماعة العمل.
- 10- وضح كيف تستطيع المنظمات أن تجعل الإبداع والابتكار أسلوب عملها وممارستها اليومية.
- 11- لقد وجد الكاتبان Robert Waterman و Tom Peters أن المنظمات المبدعة المتميزة تصف بخصائص مشتركة. ما هي هذه الخصائص/ السمات.
- 12- الإبداع في المنظمات يقتصر على إدارة البحث والتطوير، ولا توجد حاجة لإدارة الإبداع. هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.
- 13- ما هي أهم الخصائص التنظيمية التي تحفز الإبداع وتشجعه.
- 14- وضح كيف يمكن أن تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي.
- 15- ناقش دور القيادة في المنظمات في تعزيز وتشجيع الإبداع.
- 16- اشرح أهم خصائص الثقافة الإبداعية، الثقافة التي تبرز وتدعم الإبداع.

## قائمة المراجع

- (1) أنيس إبراهيم وآخرون (1992)، المعجم الوسيط، المجلد الأول، دار الدعوة، استانبول، تركيا، ص 43.
- (2) A.S. Hornby (1980), Oxford Advanced Learners, Dictionary of Current English. Oxford University Press, London, p. 439.
- (3) Julia Swannel (ed), (1993), The Oxford Modern English Dictionary, Oxford University Press, London, P. 549.
- (4) فضل الله علي فضل الله (1986) المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المنظمة العربية للإدارة، عمان، العدد (3) السنة العاشرة، 1986، ص 80.
- (5) Willian N. Evan (1993), Organization Theory, Macmillan Publishing Co. New York, PP. 120-121.
- (6) Peter Drucker (1985), Innovation and Entrepreneurship Heinemann, London, p. 30.
- (7) Richard L. Daft (1992), Organization Theory and Design 4th ed. Western Publishing Cp. New York, p. 245.
- (8) John Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven Skinner and Philip Crosby, Management Quality Competitiveness, 2nd ed., McGraw-Hill, Boston, p 529.
- (9) إبراهيم الغمري (تاريخ النشر غير معروف)، السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص 79.
- (10) Teresa Amabile (1983), The Social Psychology of Creativity, Sprenger Verlag, New York, P. 138.
- (11) Daniel Robey (1991), Designing Organizations, 3rd ed. IRWIN, Homewood, Ill., P/ 424.
- (12) Evan (1993) Organization Theory, pp. 122-124; Robey (1991) Designing Organizations, pp. 426-427; H. Ibarra (1993), Network, Centrality, Power and Innovation Involvement Determinants of Technical and Administrative Roles, Academy of Management Journal, vol. (36). No. (3), June 1993, p. 472.  
وانظر أيضاً علي شريف (1997) الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية: الإسكندرية ص 341.
- (13) D.G. Marquis (1982), The Anatomy of Successful Innovation, John Wiley and Sons, New York. P. 47.

- (14) K. Knight, The Descriptive Model of the Intrafirm Innovation Process. *Journal of Business*, vol ((40), No. (4) October 1967, pp 482-485.
- (15) R. J. Calantone, C. A. Devencedetto and S.M. Meloche (1988), Strategies of Product and Process Innovations A Long Linear Analysis. *Research and decision making*, vo. (18) No. (1), p 13.
- (16) G. Zaltman, R. Duncan and J. Holbek (1973) *Innovations and Organizations*, John Wiley and Sons, New York. P. 32.
- (17) Tom Hardy (1995), *Innovation and Chaos*, *Journal of Business Strategy*, May, Hunc 1995, pp. 7-10.
- (18) Ivancevich et al. (1999), *Management*, p 548.
- (19) Drucker (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, p. 37.
- (20) Robert H. Rosenfeld and David C. Wilson (1999). *Managing organization*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, p. 530.
- (21) D. L. Day (1994), "Raising Radicals: Different Process for Changing Corporate Ventures", *organization science* May 1994, p. 148.
- (22) Thedore Leavitt (2002), "Creativity. Is not Enough", *Harvard Business Review*, Special issue on innovation, vol. (80), No. (8) august 2002, p. 137.
- (23) Robert Kreitner and Angleo Kinicki (1992), *Organizational Behavior* 2nd ed., IRWIN, Homewood., Ill., p. 578.
- (24) عبد المعطي عساف (1994) السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحاسب، عمان، ص ص 277-278.
- (25) Kreitner and Kinicki (1992), *Organizational Behavior* p. 580. Robey (1991), *Designing Organizations*, pp. 430-431.
- (26) Kreitner and Kinicki (1992), *Organizational Behavior*, p. 580.
- (27) Robey (1991), *Designing Organizations*. P. 432.
- (28) أميمة الدهان (1992)، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، مطبعة الصفدي، عمان ص 185.
- (29) Mike Smith (1991), *Analyzing Organizational Behavior*, The Macmillan Press, London, pp. 165-166.
- (30) الدهان (1992)، نظريات المنظمات المعاصرة، ص ص 193-194.
- (31) عساف (1994)، السلوك الإداري، ص ص 277-278.
- (32) Thomas Peters and Robert Waterman (1982), *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York.
- (33) Peter Drucker (2002), "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, Vol. (80), No. (8), August 2002, pp. 16-17.

- (34) Chris Argyris in Robert Fulmer (1983), *The New Management*, 3rd ed., Marcmillan Publishing, New York, p. 349.
- (35) Rosenfeld and Wilson (1999), *Managing Organizations*, p. 530.
- (36) F. Damanpour (1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, September 1991, pp. 555-90.
- (37) R.R. Monge, M.D. Cozzens, and N.S. Contractor (1992), "Communication and Motivational Predictors of the Dynamism of Organizational Innovation", *Organization Science*, May 1992, pp. 250-74.
- (38) Craig Wynett (2002), "Inspiring Innovation", *Harvard Business Review*, Vol. (80), No (8), August 2002, pp. 39-51.
- (39) Stephen P. Robbins (1999), *Managing Today*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall Inc., p. 533; J.M. Howell and C.H. Higgins, "Champions of Change", *Business Quarterly*, Spring 1990, pp. 31-32; Day, "Raising Radicals".
- (40) Howell and Higgins (1990), "Champions of Change".
- (41) Teresa Amabile, Constance N. Hadley and Steven J. Kramer (2002), "Creativity Under the Gun", *Harvard Business Review*, Vol. (80), No. (8), August, pp. 52-61.
- (42) Schermerhorn (1996), *Organizational Behavior*, pp. 266-67; Richard Farson and Ralph Keyes, "The Failure-Tolerant Leader" *Harvard Business Review*, Vol. (80), August, pp. 65-71.
- (43) Rajesh Sathi, Daniel C. Smith and C. Whan Park (2002), "How to Kill a Team's Creativity", *Harvard Business Review*, Vol. (80), No. (8), August, pp. 16-17.
- (44) Richard Florida, Robert Cushing and Gary Gales (2002), "When Social Capital Stifles Innovation", *Harvard Business Review*, August 2002, pp. 20-23.
- (45) Schermerhorn (1996), *Organizational Behavior*, pp. 266-67; Ivancevich et al (1999), *Management*, p. 532.
- (46) S. Robbins and Mary Coulter (2005), *Management*, 8<sup>th</sup> ed., N.J. Prentice- Hall, p. 329.

# الوحدة السادسة عشرة

## التغيير التنظيمي

## Organizational Change

التغيير العارض والتغيير المخطط

القوى والأسباب التي تستدعي التغيير

مراحل عملية التغيير

استراتيجيات التغيير العامة

العوامل التي تحدد اختيار الاستراتيجية

بناء الدعم والمساندة للتغيير

مقاومة التغيير

### أهداف الوحدة

- [ وصف القوى والأسباب الداخلية والخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي.
- [ مناقشة عملية التغيير التنظيمي وبعض نماذج مراحل التغيير.
- [ شرح استراتيجيات، مناهج التغيير العامة.
- [ وصف العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير.
- [ مناقشة أسباب مقاومة الأفراد للتغيير وأنواع المقاومة.
- [ شرح وسائل التعامل مع مقاومة التغيير.

## الوحدة السادسة عشرة

### التغيير التنظيمي

### Organizational Change

#### تمهيد:

منذ أن أنشأ الإنسان أول منظمة، والمنظمات تشهد تغييرات مستمرة، ولم تبق ساكنة. ذلك لأن البيئات التي تعمل فيها المنظمات تعيش تغييرات مستمرة مما يستوجب على تلك المنظمات التغيير استجابة للتغيرات البيئية. وهذه التغيرات البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتقنية في تغيير مستمر. ونتيجة للتفاعل بين المنظمة وبيئتها فإن المنظمة لا تبقى ساكنة ولكن تتغير باستمرار. كما أن المنظمة تشهد تغييرات بسبب عوامل داخلية وتفاوت درجة التغيير من منظمة لأخرى بتفاوت مدى التغيير في بيئتها من ناحية، ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير، من ناحية أخرى ولكنها جميعها تعيش حالة التغيير. وقد يكون هذا التغيير تلقائياً وصدفة وقد يكون نتيجة جهد واع ومخطط.

لقد كانت المنظمات على الدوام في حالة توسع ونمو وانكماش وانحسار وتعيش حالة متغيرة. ولكن المنظمات في القرن الحادي والعشرين تشهد تغييرات بيئية جذرية ومتسارعة بشكل ملحوظ لم تشهدها من قبل، سواء من حيث الكم والنوع والسرعة. فالبيئة أشبه ما توضع بالبيئة المضطربة غير المستقرة، وظاهرة التغيير تمتد إلى جميع الأنشطة والمجالات من تغييرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتغييرات في اتجاهات، وميول المستهلكين وأذواقهم... الخ. فالنغيير يحيط بالمنظمات من كل حد وصوب، وموجود دائماً.

وهذا كله يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات، ربما لم يواجهوها من قبل، فكيف يستطيع المدير مواجهة هذه التغيرات، وكيف يستطيع التكيف والتأقلم مع هذه التحديات، ويحافظ على استمرارية بقاء المنظمة وضمان نجاحها وفعاليتها، وازدهارها ونموها، في ظل القوى والمؤثرات الكبيرة التي تحيط بها.

وقد أكد كثير من الكتاب على أهمية الدور الذي يضطلع به المدير في ظل هذه الظروف فيقول كريس ارجيريس (Chris Argyris) أن المديرين المبدعين، الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح<sup>(1)</sup>. ويقول كاتب آخر "إن أعظم المديرين هم أولئك الذين سيكونون قادرين على إدارة التغيير<sup>(2)</sup>".

## التغيير العارض والتغيير المخطط Non planned and Planned change :

في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة. لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار وتحقيق النجاح المضطرد أن تقف مكتوفة اليدين، وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتعلي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن. ولكن يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير - تخطيط عملية التغيير. فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لتقريب ورصد التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، وتخطيط التغييرات اللازمة، يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والاضطلاع بمهامها ومسؤولياتها - أي أحداث التغيير المخطط والمبرمج والمهدف. وهو ما سنركز عليه في هذه الوحدة.

ونعبر الإشارة إلى أن التغيير المخطط ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن توقع ورصد أي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث، والعمل على التغيير المنظمي المهدف المسبق قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب فعلياً، ومن ناحية أخرى ليس التغيير المخطط مقصوداً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يمتد ليشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمنظمة<sup>(3)</sup>.

إن التغيير غير المخطط - يطلق البعض عليه التغير - يحدث طوعاً وتلقائياً بصورة طبيعية أو عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة. وقد يكون ضاراً ومدمراً أو مفيداً، أما التغيير المخطط فيحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة، ويكون في الغالب استجابة (ردة فعل) مباشرة لإدراك شخص، أو جهة ما بوجود فجوة في مستوى أداء المنظمة (Performance gap): فجوة بين وضع مرغوب والوضع الراهن. وهذا النوع من التغيير - التغيير المخطط - هو الذي يهمنا في هذه الوحدة.

## القوى والأسباب التي تستدعي التغيير Forces of change :

لا يحدث التغيير والتطوير في أي منظمة من فراغ أو من العدم، بل يكون مدفوعاً بقوة ما أو ناتجاً عن سبب ما. ويمكن أن يتم التغيير والتطوير في العادة إما لاقتناص فرص سانحة والاستفادة منها أو توقع مشكلة وأمر ما، أو رد فعل واستجابة لمشكلة ما، وهذه الفرص والمشكلات قد تكون داخلية نابعة من داخل المنظمة وقد تكون خارجية.

لقد تناول كثير من الكتاب والباحثين القوى والأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير والتطوير، وحاول العديد منهم تصنيف أو تبويب هذه القوى والمسببات. ولكن من بين هذه التصنيفات الأكثر



قبولاً وانتشاراً هو تصنيف القوى والمسيبات إلى مجموعتين رئيسيتين هما: 1- قوى داخلية و2- قوى خارجية، وستتطرق لهذه القوى والمسيبات في كل فئة، مع العلم بأن بعضها قد يتداخل.

### القوى والمسيبات الداخلية Internal Forces:

وهي القوى والمسيبات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها. ومن بين هذه القوى والمسيبات:

- 1- تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها، وأغراضها.
- 2- إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية).
- 3- ندرة القوى العاملة.
- 4- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- 5- الدمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى.
- 6- تدني معنويات العاملين.
- 7- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- 8- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- 9- عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة.
- 10- تدني الأرباح<sup>(4)</sup>.

ويرى Kinicki, Kreitner أن القوى الداخلية الداعية للتغيير في المنظمة نوعان:

- 1- مشكلات، إمكانات تتعلق بالقوى العاملة (مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم).
- 2- سلوك، قرارات المديرين، الصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع<sup>(5)</sup>.

أما Ivancevich وزملاؤه فيرون أنه يمكن أن تعزى القوى الداخلية للتغيير إلى: العمليات والناس. وتشمل العمليات: اتخاذ القرارات، والاتصالات، العلاقات بين الأفراد. أما القوى والمسيبات الناشئة عن الناس فتتضمن تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها<sup>(6)</sup>.  
ويضيف القريوتي إلى هذه اقوى:

- 1- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
- 2- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل.

3- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته<sup>(7)</sup>.

#### القوى والمسببات الخارجية (External Forces):

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيس لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات. ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى والمسببات.

يعتقد لوثنان Fred Luthans أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي هي:

- 1- التنافس الحاد بين المنظمات (وأوضح مثال التنافس الحاد في صناعات النقل الجوي وصناعات الحواسيب الشخصية، وصناعات السيارات).
- 2- الأوضاع الاقتصادية، ويعتبرها قوة رئيسة بصورة دائمة، إن لم تكن القوة الرئيسة للتغيير في النظام الاقتصادي الحر.
- 3- الكوكبة، العولمة Globalization/ Internationalization، فالتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضاً قوة هامة وراء التغيير التنظيمي<sup>(8)</sup>.

ويشير الكاتب Robbins إلى القوى الخارجية الآتية:

- 1- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون عمل، قانون ضمان اجتماعي... الخ).
- 2- الاتحادات وال نقابات المهنية والعمالية (انضمام العاملين في المنظمة إلى نقابة مهنية، عمالية).
- 3- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك.
- 4- تغيرات سريعة في أسعار المواد الخام وتوافرها.
- 5- المزاومة والمنافسة الشديدة بين المنظمات الأخرى.
- 6- حدوث أزمة خارجية طارئة<sup>(9)</sup>.

أما Bowditch, Huse فيذكران القوى الآتية:

- 1- الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية) والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة.

- 2- تقادم المنتجات بسرعة، حيث تقادم السلع والمنتجات بسرعة مع اكتساب معارف جديدة، إذ يتم تطوير واكتشاف منتجات جديدة وسرعان ما تقادم.
- 3- تغير تركيب القوى العاملة (تزايد نسبة القاطنين في المدن وارتفاع المستوى التعليمي، وازدياد نسبة العاملين صغيري ومتوسطي السن، وارتفاع نسبة المديرين والمهنيين والفنيين إلى إجمالي العاملين).
- 4- تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية - تزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية.
- 5- تزايد ظاهرة الكوكبة (العولة) في الأعمال<sup>(10)</sup>.

ويصف Ivancevich وزملاؤه القوى الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسية هي:

- 1- التغيرات في الأسواق (تزايد المنافسين الذين يعرضون سلعاً جديدة، أو يتوسعون في نشاطاتهم الإعلانية أو يخفضون أسعارهم أو يعمدون إلى تحسين خدمة العميل)، وفي كل حالة على المنظمة أن تستجيب بإجراء تغيير ما.
- 2- التغيرات التقنية: الثورة المعرفية جلبت معها تقنيات جديدة في كل مجال تقريباً.
- 3- التغيرات البيئية، فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة، والأسواق العالمية أوجدت فرصاً كبيرة وفي نفس الوقت خطراً وتهديداً كبيراً للمديرين لا يدركون أهميتها<sup>(11)</sup>.

وهكذا يمكن القول بأن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير التنظيمي هي: الثورة المعرفية والتقنية، والتغيرات في الأسواق، والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديمقراطية، وتزايد ضغط الجماعات المنظمة، وتغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المنظمات، والأزمات الخارجية الطارئة.

### مراحل عملية التغيير Stages of change Process :

تناول كثير من الكتاب والباحثين والمعنيين بالتغيير التنظيمي عملية التغيير، وحاول بعضهم توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ومراحل وخطوات عملية التغيير، وطرحوا نماذج وأفكار عديدة في هذا المجال. ولكن من أهم وأشهر من كتب في هذا المجال هو كيرت ليون Kurt Lewin، الذي أطلق عليه البعض الأب الروحي لحركة ديناميكية الجماعات. وقد طور نموذجاً لأحداث التغيير وحظي باهتمام كبير وقبول واسع. ويعتقد الكثير من الكتاب بأن النموذج الذي قدمه ليون والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة

سليمة. وقبل أن نتطرق إلى مراحل النموذج، تجدر الإشارة إلى أن بعض الكتاب ينسبون هذا النموذج إلى Edger Schein, Lewin.

يقترح ليون أن أي تغيير خطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل (الشكل 1) وهي:

1- إذابة أو إساءة الجليد (Unfreezing): وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الانتماءات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد. فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تخضع الأفكار والانتماءات والممارسات الحالية، وبما يسهل ويساعد على إذابة الجليد - اختفاء السلوك الحالي - الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح... والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصاً آخر اكتشف أفكاراً جديدة<sup>(12)</sup>.

ويعتبر الكثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جداً، وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير، وأنه كثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها الاهتمام المناسب. وتهدف المرحلة، كما يعتقد Fulmer إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات... جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والانتماءات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة ملء هذا الفراغ<sup>(13)</sup>.

ويعتقد Schein حين بأنه يمكن إذابة الجليد - اختفاء الممارسات والانتماءات الحالية - وإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، ويؤكد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة. وضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص موقفات التغيير<sup>(14)</sup>.

2- التغيير (Changing): وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً أو يقوم بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي... الخ. وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، وأساليب جديدة وآراء وأفكار جديدة. ويشير Schein إلى أن هذه المرحلة تتضمن: ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقصص دور وسيط التغيير (change agent) وأن يدبجوا في ذاتهم منافع التغيير<sup>(15)</sup>.

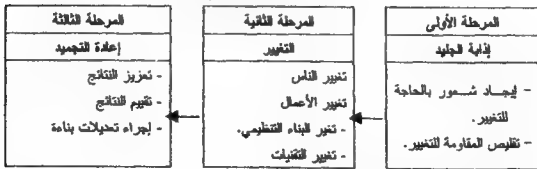
ويجند لورين (Lewin) من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء، بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أ، يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي، إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيداً، أي إذابة الجليد بشكل سليم. ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.

3- إعادة التجميد (Refreezing): وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات... جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة، وبعد إظهار السلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة (Modeling) لتعزيز استقرار التغيير<sup>(16)</sup>.

ومن ناحية أخرى، يعتقد بعض الكتاب بأهمية التقويم في هذه المرحلة ويعتبرها خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها. فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه. ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير على مرور الوقت<sup>(17)</sup>.

### شكل رقم (1)

#### عملية التغيير ذات المراحل الثلاث



المصدر: Shermerhorn, et al. Op., p 496

أما بالنسبة للافتراضات التي بنى على أساسها هذا النموذج في التغيير، فيلخصها Kinicki, Kreitner بما يأتي:

- 1- إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، كما تتضمن ترك واستبعاد اتجاهات أو سلوكيات أو ممارسات تنظيمية حالية.

2- لا يحدث التغيير ما لم توجد دافعية للتغيير، وهذا في الغالب أصعب جوانب عملية التغيير.

3- إن الناس هم محور التغييرات المنظمة، فإن أي تغيير، سواء كان في البناء التنظيمي أو العمليات الجماعية أو نظم الحوافز والعوائد، أو تصميم العمل، يتطلب من الأفراد أن يتغيروا.

4- إن مقاومة التغيير أمر طبيعي، وقد تتواجد حتى حينما تكون أهداف التغيير مرغوبة جداً.

5- يتطلب التغيير الفعال النجاح تعزيز وتدعيم السلوكيات والاتجاهات والممارسات التنظيمية الجديدة<sup>(18)</sup>.

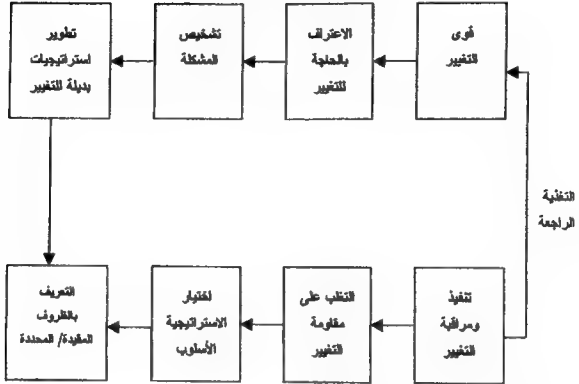
#### نموذج Ivancevich وزملائه في إدارة التغيير:

يمثل نموذج التغيير الذي اقترحه ليون Lewin إطاراً لعملية التغيير. واعتماداً على هذا النموذج واسترشاداً به، حاول عدد من الكتاب والباحثين والمعتنين بالتغيير المنظمي السعي لتقديم أطر ونماذج أكثر تفصيلاً ووضوحاً في كيفية إدارة عملية التغيير والتعامل معها، ومن بين هؤلاء الكتاب والباحثين Ivancevich وزملاؤه، Larry Greiner, Kotter, Robbins وغيرهم.

وستطرق فقط للنموذج الذي اقترحه Ivancevich وزملاؤه. يعتبر Ivancevich وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي كما يتضح من الشكل الآتي:

## شكل (2)

### نموذج Ivancevich في إدارة التغيير



المصدر: Ivancevich, et al.. op. cit. P. 556

وستتطرق فيما يلي بإيجاز لكل خطوة/ مرحلة<sup>(19)</sup>.

- 1- قوى التغيير: وقد أشرنا من قبل إلى قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية.
- 2- الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة. فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء، وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها، تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- 3- تشخيص المشكلة: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد أسبابها، قبل تبني أي إجراء. وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، ومن أهداف مرحلة التشخيص: الإجابة على الأسئلة الآتية:

أ- ما هي المشكلة، بذاتها وتمييزها عن العوارض؟

ب- ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟

ج- ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟

ويمكن التوصل إلى الإجابات على هذه الأسئلة من البيانات المتوفرة لدى المنظمة، أو من خلال تشكيل اللجان أو فرق العمل للبحث عن معلومات خاصة ومعدة، كما أن اللقاءات بين المسؤولين والعاملين يمكن أن تطرح وجهات نظر مختلفة وبالإمكان تقييمها بواسطة جماعات صغيرة. تتفاوت المشكلات في مدى وعمق التحليل المطلوب لأغراض التشخيص ومن بين الأساليب المستخدمة مسح/ استطلاع الانحيازات (Attitude Survey) ومن أجل زيادة فاعلية هذه المسوحات، تعتمد بعض المنظمات إلى إشراك العاملين أنفسهم في تطوير وإعداد المسح/ الاستطلاع. وفي النهاية، فإن مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير. فبعد تشخيص المشكلة، يجب على الإدارة تحديد الأهداف للمساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه.

هذا ويمكن للمنظمة الامتعاة بوسيط تغيير (Change Agent)، من داخل المنظمة أو خارجها، للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة. ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بين المنظمة ووسيط التغيير، ودوره في عملية التغيير، بصورة واضحة كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.

4- تطوير بدائل واستراتيجيات/ أساليب التغيير: تقوم الإدارة و/ أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة. وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير: أ. تغيير البناء التنظيمي ب. تغيير الناس ج. تغيير التقنيات.

أ. أما تغيير البناء التنظيمي فيتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي، وتصميم الوظائف، وعلاقات السلطات.

ب. استراتيجيات لتغيير السلوك، وتشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهاراتهم. ومن بين الوسائل المستخدمة: التدريب، وبناء الفريق، وتدريب الحاسبة.

ج. التغيير التقني، ويتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.

5- تعريف المحددات/ الظروف المقيدة Limitations: يتوقف اختيار استراتيجية/

أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة ومنها مناخ المنظمة والقيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، فمن ناحية، يعتبر دعم الإدارة العليا وتممسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير. ومن ناحية أخرى، يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا وتصميم



المنظمة، ونظام الرقابة وأخيراً لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية أي ثقافة المنظمة.

وإذا ما قامت الإدارة العليا بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة، فقد تزداد المشكلة الأصلية (قيد الدراسة) سوءاً، ومثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلاً إلى مزيد من المشكلات.

6- مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة و معالجتها، ومناقش هذا الموضوع لاحقاً.

7- تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين/ بعدين، وهما: 1- التوقيت 2- النطاق. أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير. وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى/ مقدار التغيير الذي يجب أن يتم. وإن مسألة التوقيت هي أمر استراتيجي، وتعتمد على عوامل كثيرة، وبخاصة: دورة عمل المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأي تغيير رئيس يجب أن لا ينافس ويعارض العمليات اليومية، وقد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل. ومع ذلك، إذا كان التغيير حيوياً لبقاء المنظمة، فلا مناص من التنفيذ الفوري.

أما نطاق التغيير فيتوقف على استراتيجية التغيير، وقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل، ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى. والاستراتيجية الناجحة تستخدم المنهج ذا المراحل الذي يحدد النطاق، ولكن يوفر تغذية راجعة للمراحل اللاحقة في التنفيذ.

وفيما يتعلق بالمتابعة، فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التنفيذ الراجعة، ويشير الشكل (2) إلى أن المعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشيء حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشكلات.

### استراتيجيات/ مناهج التغيير العامة:

مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط منذ الستينات، حاول العديد من الكتاب والباحثين والممارسين في مجال التغيير المنظمي، تطوير استراتيجيات ومداخل متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المنظمات، فيما يتعلق بمحدد الجهود والطاقات، وكسب الدعم والتأييد للتغيير، وإحداث التغيير وتقييم نتائجه. وتلعب استراتيجية/ منهج التغيير دوراً كبيراً في عملية التغيير وفي الحياة العملية غالباً ما يتم استخدام استراتيجيتين فأكثر.

وبالنظر إلى وسائل وفنون التغيير العديدة التي تم تطويرها، سعى عدد من الكتاب والباحثين والمعنيين إلى تصنيف هذه الوسائل والفنون إلى استراتيجيات/ مداخل عامة، واستخدموا من أجل ذلك معايير وأساساً عديدة من أهمها: 1- ما الذي يجب تغييره (مجال التغيير) 2- كيفية إحداث التغيير. 3- الجهة (الوحدة المستهدفة من التغيير)، وقد دمج البعض هذه المعايير معاً. وسنسلط الضوء على أهم هذه التصنيفات.

#### 1- استراتيجيات تغيير: البناء التنظيمي، والتقنيات، والأفراد:

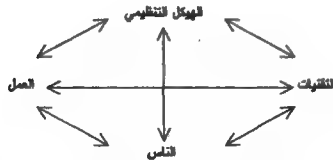
يصنف Harold Leavitt مناهج/ مداخل التغيير التنظيمي المخطط إلى ثلاثة هي:

أ. استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي: وقد ركز على هذه الاستراتيجية واستخدمها بكثافة أنصار المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة. وكان محور اهتمامهم تحسين إدارة العمل من خلال توضيح وتعريف الأعمال التي يقوم بها الأفراد. وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال، وتحديد نطاق الإشراف، وتحديد السلطات، واللامركزية.

ب. مداخل التغيير التقني: وركزت على بحوث العمليات، ونظم معالجة المعلومات، حينما لم تنجح الحركة العلمية في الإدارة في الثلاثينات والأربعينات.

ج. مداخل تغيير الأفراد: وهنا يتم الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد.

لكن ليفيت / Leavitt ينظر إلى المنظمة إلى أنها نظام يتكون من محصلة تفاعل الهيكل التنظيمي والأعمال والتقنيات والناس. وهذه المناهج المختلفة، في معظم الحالات، ركزت على متغير وأهملت الأخرى. ويقترح أن أي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المنظمة يجب أن يشمل جميع المجالات/ الجوانب السابقة.



ويمكن أن نصنف إلى الاستراتيجيات السابقة استراتيجية/ مدخل تغيير الثقافة التنظيمية (انظر الوحدة الرابعة عشرة).

## 2- استراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه:

يقترح Benne, Chin التصنيف التالي لاستراتيجيات التغيير المنظمي<sup>(21)</sup>.

### أ. استراتيجيات/ مناهج التغيير العقلانية والتجريبية Empirical- Rational

وتستند هذه الاستراتيجيات إلى أن الإنسان عقلائي وراشد، وأنه سيتبنى التغيير المقترح إذا تم تبرير هذا التغيير بعقلانية وبأنه سيستفيد من التغيير. ومن بين هذه المناهج: البحث الأساسي، ونشر المعرفة، واختيار العاملين، وتحليل النظم، والبحث التطبيقي.

### ب. استراتيجيات القيم وإعادة التعلم Normative - Reeducative

الاستراتيجيات على افتراضات تغاير افتراضات النهج التجريبي. ومن بين هذه الافتراضات أن الإنسان يتأثر سلوكه وأفعاله وتصرفاته بالقيم والعادات والمعايير، وأن التغيير في أسلوب وعارسة معينة سيحدث فقط حينما يغير الفرد المعنى قيمه ومعاييره اتجاه الممارسات والطرقات القديمة، ويطور التزاماً بالجديد. تركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة. وإعادة تعلم الفرد والانفتاح، والثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن الاستراتيجيات تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتطوير الأفراد الذين تتكون منهم المنظمة.

### ج. استراتيجيات القوة/ Power - Coercive وهذه المناهج تقع في مجموعتين:

- مجموعة تركز على الإجراءات والقرارات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير.
- مجموعة تركز على القوة المعنوية/ الأدبية باستخدام الشعور بالذنب والعار والحجل.

## 3- استراتيجيات كيفية إحداث التغيير:

صنف Larry Greiner استراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير، ويقترح

ثلاث استراتيجيات عامة:

أ. الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد **Unilateral**: تؤكد على دور الشخص في موقع السلطة لأحداث التغيير، وقد تتخذ الأشكال الآتية: إصدار قانون أو مرسوم أو قرار، أو الاستبدال، أو تعديل الهيكل التنظيمي.

### ب. استراتيجية المشاركة في القوة Power- Sharing تستخدم هذه الاستراتيجيات في

صورتين: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة (بالمشاركة) وحل المشكلات بواسطة الجماعة.

### ج. استراتيجية السلطة المفوضة Delegative authority وفي هذه الاستراتيجيات

تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة، وتدريب الحسامية، وتدريب الجماعة، حيث التركيز على العلاقات بين الأفراد<sup>(22)</sup>.

يقترح Shermerhorn تصنيفاً لا يختلف كثيراً عن تصنيف Greiner، فيصنف استراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير، إلى ثلاث فئات رئيسية:

أ. استراتيجيات القوة/ الإكراه **force-Coercion** وتستخدم الشرعية والمكافأة والعوائد والعقوبات حافزاً رئيسياً للتغيير.

ب. استراتيجيات الإقناع العقلاني **Rational Persuasion** وتتم في هذه الاستراتيجيات استخدام المعرفة المتخصصة، والدعم التجريبي، والحكم العقلاني الرشيد.

ج. استراتيجيات مشاركة القوة **Shared Power** وهنا تتم مشاركة الأفراد الذي سيتأثرون بالتغيير<sup>(23)</sup>.

### العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير:

حاول بعض الكتاب والباحثين والمختصين بالتغيير المنظمي، دراسة الظروف والحالات التي تصلح فيها كل من الاستراتيجيات والمناهج المختلفة السابق ذكرها، ولا تزال الحاجة تدعو إلى مزيد من التجارب والأبحاث في هذا الصدد حتى يمكن التحديد بدقة متى تكون كل استراتيجية هي الأنسب. وأهم العوامل التي تؤثر في اختيار استراتيجية التغيير المناسبة هي: أهداف التغيير، والوحدة أو الجهة المستهدفة من التغيير، والموارد المتاحة، والفرص/ الإمكانيات المتاحة (القوى المؤيدة والمساندة). والقوى المضادة (القيود).

#### 1- أهداف التغيير **Change Objectives**:

يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير وقليل من جوانب عملية التغيير يواجه الصعوبات التي تواجهها مرحلة تحديد الأهداف. نعم إن الهدف النهائي للتغيير المنظمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية، ومتجددة، ومبدعة، ومتكيفة، ولكن التضارب والتعارض بين هذه الأهداف أمر محتمل جداً وهو ما يشكل تحدياً لوسيط التغيير.

وفي عملية تحديد الأهداف لا بد لوسيط التغيير أو الجهة المبادرة للتغيير من الأخذ في الاعتبار بعدين هامين: 1- مضمون الأهداف و 2- كيفية تحديد الأهداف. إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير، أو الإدارة العليا أو مشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير. فلكل طريقة في تحديد الأهداف استراتيجية مناسبة.

ولا يقل تحديده مضمون الأهداف أهمية عن تحديد طريقة تحديد الأهداف. فالأهداف مثل المرونة في الهيكل التنظيمي، والاتصالات المكثفة المفتوحة ومزيد من الإبداعية، وتحسين الدافعية.. الخ. تتطلب مناهج مختلفة للتغيير.

ومن بين الأمور الأخرى المتعلقة بأهداف التغيير والتي لا ينبغي إغفالها أو إهمالها درجة الاستعمال أو الإلحاح، وإمكانية تحقيق الأهداف، إلى أي مدى يمكن تحديد الأهداف، وقياسها.

## 2- الوحدة/ الجهة المستهدفة من التغيير Target of change:

يمكن أن تكون الوحدة/ الجهة التي يستهدفها التغيير التنظيمي أحد الجهات الثلاث التالية (أو جهتين أو جميعها)، وهي: الفرد، والجماعة، والمنظمة، وهذا الموضوع - تحديد الجهة المستهدفة من التغيير - قد نال اهتمام العديد من الباحثين والكتاب والممارسين، ولا يزال محور نقاش مستمر. فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد، ومجموعة أخرى تركز على تغيير الجماعة، وفئة ثالثة تركز على تغيير المنظمة. ولكن من منظور المدى البعيد لا تكون المسألة هذا أو ذاك، إذ أن التغيير سيتناول الوحدات/ المجالات الثلاث. ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار استراتيجية التغيير. وستطرق بإيجاز إلى توضيح علاقة مجالات التغيير الثلاثة باختيار منهجية التغيير.

### أ- الفرد:

لا نبالغ إذا قلنا بأن معظم جهود التطوير التنظيمي تركز على تغيير الفرد، ومع أنها تستخدم أساليب ووسائل متنوعة إلا أنها تستند على منهج تغيير القيم والمعايير وإعادة التعلم. ويستند منهج تغيير الفرد على افتراض أن تغيير الفرد يصحبه تغيير في المنظمة. وهو افتراض مبسط جداً ولا يأخذ في الاعتبار تفاعل علاقات الأفراد في الهيكل التنظيمي.

### ب- الجماعة:

يمكن للجماعة أن تكون ذاتها هدفاً للتغيير أو واسطة تغيير، ويأخذ وسيط التغيير في الحسبان تأثير تفاعل الآراء على اتجاهات الأفراد وقيمهم وسلوكهم. وهناك وسائل وأساليب مختلفة لإحداث التغيير في الجماعة، تركز حول التغييرات في عمليات وأنماط الاتصالات، واتخاذ القرارات وحل المشكلات وغيرها.

إن إحداث التغيير في الجماعات لا يستطيع بمفرده إحداث جميع التغييرات المطلوبة والمرغوبة في المنظمة، فكما أنه من الضروري تغيير الجماعة التي يعمل في إطارها الفرد إذا أردنا تغييره، كذلك

من الضروري تغيير البناء التنظيمي للمنظمة الذي تعمل في إطاره الجماعات. وهكذا فإن بعض أنواع التغيير المنظمي تتطلب تغيير البناء الاجتماعي للمنظمة (الميكمل التنظيمي).

#### ج- تغيير البناء الاجتماعي للمنظمة:

يفترض الكتاب والباحثون والمارسون الذين يركزون على تغيير البناء الاجتماعي للمنظمة أن تغيير هذا البناء سيتبعه تغيير في الأفراد. ومن الأساليب والوسائل المستخدمة هنا: تغيير تصميم المنظمة، وتغيير وتصميم الأعمال/ الوظائف، وتغيير آليات التنسيق وتغيير توزيع السلطات، وتغيير ثقافة المنظمة.

#### 3- الموارد المتاحة:

يمكن النظر إلى التغيير المنظمي على أنه نوع من أنواع الاستثمار الذي يستلزم توافر الموارد للبدء في عملية التغيير وتنفيذ التغيير ومتابعة وتقييم نتائجه والحفاظ على استمراريته. ولا بد من توافر الموارد اللازمة لأغراض التنظيم والتحليل والتخطيط والتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج وجهود التغيير. وتتضمن الموارد: القوى البشرية اللازمة، والمال، والأجهزة، والمعرفة، والوقت، وكذلك البنية التحتية، والشهرة والثقة وغيرها.

وتتطلب كل استراتيجية مزيجاً من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى، فمثلاً استراتيجية تغيير المعايير وإعادة التعلم تتطلب معرفة واسعة بعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، ودينامية الشخصية. أما الاستراتيجية التجريبية العقلانية فتتطلب معرفة ودراية جيدة بتحليل وبحوث العمليات.

#### 4- الفرص المواتية والقيود Opportunities and Limitations:

من الأمور الواجب تقييمها الإمكانيات والفرص المتاحة التي يمكن أن تساعد وتسهل عملية التغيير. وكذلك القيود والمحددات (القوى المضادة) التي يمكن أن تعيق عملية التغيير. فالظروف تكون مواتية للتغيير حينما تهيئ الجهة المستهدفة من التغيير بشكل تام الحاجة للتغيير، وعلى استعداد للتغيير، وتسعى بصدق للتغيير ومن الظروف الأخرى المواتية: توافر المعرفة والقوى البشرية اللازمة لتخطيط التغيير وتنفيذه وتقييمه، وكذلك قدرة المنظمة على إحداث التغيير بأقل قدر من النزاعات والاحتكاك، وأخيراً فإن شعور المنظمة بنوع من التوتر والضغط يشكل عاملاً مساعداً.

ومن ناحية أخرى، فإن التعرف على القيود والمحددات لا يقل أهمية على التعرف على الفرص والإمكانيات، ومن بين القيود التي تعيق عملية التغيير: 1- عدم توافر الموارد 2- المعايير والقيم السلبية التي قد تتضمنها ثقافة المنظمة اتجاه التغيير 3- القوانين والأنظمة والتعليمات الحالية

السائدة في المنظمة. 4- وجود نسبة عالية من الدوران الوظيفي. 5- اعتقاد بعض الجهات أن التغيير يتعارض مع مصالحها.

هذا وتتضمن استراتيجيات التغيير ذاتها عوامل مساعدة على التغيير وقيد أو عوامل قد تعميق فاعلية ونجاح التغيير.

وباختصار، فإن كل منهج/ استراتيجية للتغيير المنظمي تتطلب مزيجاً مختلفاً من الموارد والظروف المفضلة. وبذلك فإن الاختيار الصائب للاستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها، والعاملين فيها، ووسيط التغيير والاستراتيجية ذاتها.

#### 5- وسيط التغيير Change Agent:

من الأسئلة الهامة التي لا يمكن تفاديها، بل يجب الإجابة عليها، في أي جهد يسعى للتغيير المنظمي، بغض النظر عن الجهة المستهدفة من التغيير، هو من سيصنع (يحدث) التغيير؟ والطريقة التي تتم بها الإجابة على هذا السؤال تلقي بثقلها على اختيار استراتيجية التغيير.

وقلما نجد محاولة جادة في التغيير التنظيمي تتم بدون وسيط تغيير، والسؤال هنا: من هو وسيط التغيير؟ ويمكن القول بأن وسيط التغيير هو مهني يتمثل بدوره في مساعدة المنظمة على التغيير سواء فيما يتعلق بإثارة اهتمامها للتغيير أو تخطيط وتوجيه التغيير وتقييمه وترسيخه. وقد يكون وسيط التغيير فرداً أو جماعة أو منظمة، وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير أو من خارجها.

والأمر الهام هنا هو علاقة وسيط التغيير مع المنظمة التي يحاول الوسيط مساعدتها، وتختلف طبيعة هذه العلاقة باختلاف الظروف، فقد نجد في بعض الحالات أن للمنظمة تحتفظ بالمسؤولية كاملة عن الإشراف على جهود التغيير وتوجيهها، وعلى النقيض من ذلك، نجد وسيط التغيير في بعض الحالات مسؤولاً عن التشخيص وسبل التدخل وتوجيه جهود التغيير. وعلى امتداد الخط الواصل بين هذه النقيضين نجد المسؤولية مشتركة بين المنظمة ووسيط التغيير فيما يتعلق بالتشخيص واختيار الاستراتيجية والإشراف على جهود التغيير.

أما الجانب الثاني في تقرير من يقوم بالتغيير، فهو يتعلق بأعضاء المنظمة نفسها، ولا بد من اتخاذ قرار بشأن مدى مشاركة أفراد المنظمة في عملية التغيير. ولا يزال الجدال قائماً بين استراتيجيات التسلسل، والمشاركة، والديمقراطية، ولم تثبت الدراسات نجاح أي استراتيجية في جميع الحالات. وهناك حالات كثيرة فشلت فيها جهود التغيير التي اتبعت هذه المناهج.

وأخيراً وبغض النظر عن أهداف التغيير، فإن أي نشاط/ منهج يجب أن يفي بثلاثة متطلبات رئيسة، بالنسبة لأرجيريس Argyris، وهي:

- 1- الشرط الأول: وهو الحصول على المعلومات الصحيحة الصادقة، فبدون المعلومات الصادقة سيكون من الصعب على المنظمة المعنية بالتغيير التعلم، ويصعب على الوسيط تقديم المساعدة الناجحة.
- 2- الشرط الثاني: الاختيار الحر المبني على المعلومات.
- 3- الشرط الثالث: التزام المنظمة بالتعلم والتغيير، والتزامها بالخيارات التي تتخذها.

هذه الشروط الثلاثة: للمعلومات الصحيحة، والاختيار الحر، والالتزام الداخلي تعتبر جزءاً رئيسياً لا يتجزأ من أي نشاط تغيير في المنظمة بغض النظر عن مضمون الأهداف<sup>(24)</sup>.

### **بناء الدعم والمساندة للتغيير:**

كما يساعد على تنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح وفاعلية هو حشد الطاقات والجهود والقوى الداعمة والمؤازرة لعملية التغيير، واتخاذ جميع الإجراءات والرتيبات التي تكفل توفير الظروف المفضلة والمواتية للتغيير. بالإضافة إلى ذلك فإن تحييد القوى المضادة. وتقليل مقاومة التغيير يسهل تنفيذ التغيير التنظيمي.

يقترح Newstrom, Davis القيام بالأنشطة التالية لتعزيز الدعم والمساندة للتغيير:

1- استخدام قوى الجماعات: فالجماعات تعمل كوسيلة وأداة ضغط على أعضائها من أجل الالتزام بمعاييرها وقيمتها، وقواعدها. وهكذا فإن أي تغيير في قوى الجماعة يمكن أن يؤدي إلى تغيير سلوك الفرد، والمقصود هنا هو مساعدة الجماعة على الانضمام للإدارة في تشجيع وتعزيز التغيير المطلوب.

2- قيادة التغيير: إن القيادة القادرة والمؤهلة تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير. والقائد الناجح يقدم ويعرض التغيير لا على أساس أنه مطلب شخصي أو على أسس شخصية وإنما مطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف. والقائد الناجح هو الذي لا يشير أي مقاومة للتغيير.

3- المشاركة: فالمشاركة وسيلة أساسية لبناء الدعم للتغيير، فهي تشجع العاملين على النقاش، والاتصال، وتقديم المقترحات، وتزايد اهتمامهم بالتغيير.

4- المشاركة بالموارد: مما يدعم التغيير هو أن يشعر العاملون بأن التغيير سيعود عليهم بالفائدة (اقتصادية أو نفسية).



- 5- **استقرار العاملين:** يجب حماية حقوق العاملين والمزايا التي يتمتعون بها، وعدم المساس بأجورهم، لأن شعور العاملين بالاستقرار والأمان ضروري أثناء التغيير.
- 6- **الاتصال:** إن الاتصال ضروري لتحسين وتعزيز الدعم للتغيير، فالجميع يرغبون بمعرفة التغيير الذي سيتم لكي يشعروا بالأمان، ويستمر تعاون الجماعة.
- 7- **إثارة استعداد العاملين:** من المهم مساعدة العاملين على أن يدركوا الحاجة للتغيير فشعور الفرد الذي سيتأثر بالتغيير بالحاجة إلى التغيير قبل حدوثه سيزيد من فرص تقبل الفرد للتغيير.
- 8- **العامل والتعاون مع الاتحادات:** على الإدارة أن تحصل على موافقة ودعم الاتحادات المهنية/ العمالية لإحداث التغيير المطلوب، لأن موافقتها ستشجع العاملين على قبول التغيير.

### **مقاومة التغيير Chang Resistance؛**

تعتبر مقاومة الناس للتغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبيعته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة على التغيير والتي قد تكون حسب إدراكه ضارة برغباته وحاجاته.

فمقاومة التغيير من قبل الأفراد أمر طبيعي ويعرف على أنه استجابة عاطفية/ سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.

### **أشكال مقاومة التغيير Types of Resistance؛**

يمكن أن نتخذ مقاومة التغيير أشكالاً وصوراً عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون (الإضراب). ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصلحته وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير.

ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير:

- 1- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
- 2- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
- 3- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
- 4- يظهر الفرد أنه متزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.

- 5- يقرر الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.
- 6- يصبر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً.
- 7- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
- 8- يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
- 9- يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كأن يقول "يا لها من فكرة رائعة... ولكن".
- 10- يقترح الفرد حلاً سريعاً لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير<sup>(26)</sup>.

#### الأسباب التي تدعو الأفراد لمقاومة التغيير:

حاول كثير من الكتاب والباحثين والمهتمين بالتغيير المنظمي معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير المنظمي. وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل عديدة ومتنوعة، بعضها ناشئ عن الفرد ذاته، وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد، وهناك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها.

ومن أهم مصادر مقاومة التغيير التي أشار إليها Shermerhorn وزملاؤه:

- 1- الخوف من المجهول.
- 2- الحاجة للأمن والاستقرار.
- 3- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- 4- تهديد مصالح ومزايا مكتسبة.
- 5- تفسيرات متباينة.
- 6- توقيت سيئ.
- 7- الافتقار للموارد<sup>(27)</sup>.

أما Kinicki, Kreitner فيذكران الأسباب التالية التي تدعو الأفراد لمقاومة التغييرات:

- 1- المفاجأة والخوف من المجهول.
- 2- مناخ عدم الثقة.
- 3- الخوف من الفشل.

- 4- فقدان المركز أو الأمن الوظيفي.
  - 5- الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير.
  - 6- إرباك التقاليد الثقافية و/أو العلاقات الاجتماعية (نقل الموظفين وترقياتهم يربك العلاقات الاجتماعية).
  - 7- تضارب الشخصيات (شخصية وسيط التغيير يمكن أن تولد المقاومة).
  - 8- افتقاد الحصة والحسنة، إضافة إلى التوقيت غير المناسب (إدخال التغييرات بطريقة تفكر إلى الحساسية أو في وقت صعب)<sup>(28)</sup>.
- أما Davis و Newstrom فيميزان بين ثلاثة أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض وينشأ عنها الاتجاه العام للموظف نحو التغيير.

- 1- عوامل منطقية Logical: تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة.
- 2- عوامل نفسية Psychological: تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات.
- 3- عوامل اجتماعية Sociological: تعتمد على مصالح وقيم الجماعة<sup>(29)</sup>.

والجدول التالي يبين تفاصيل الأنواع الثلاثة:

العوامل الاجتماعية	العوامل النفسية	العوامل المنطقية
1- التحولات السوسية.	1- الخوف من المجهول.	1- الوقت المطلوب للتكيف.
2- القيم المضادة للجماعة.	2- عدم التسامح مع التغيير.	2- الوقت الإضافي لإعادة التعلم.
3- نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة.	3- عدم المل نمو الإدارة أو وسيط التغيير.	3- احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة.
4- الحفاظ على مصالح مكتسبة.	4- الحاجة للأمن، والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن.	4- تكاليف للتغيير.
5- الرغبة في المحافظة على العلاقات الراضية.		5- التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.

المصدر : Davis and Newstrom. Op. cit. P. 291.

ويلخص الجدول الآتي مصادر/ مسببات مقاومة التغيير.

## جدول رقم (1) مصادر مقاومة التغيير

أمثلة	مصادر تنظيمية
نظم التحيين، وصف الوظائف، نظام التقييم والموارد	1. الثبات المفرط (overdetermination) (إنسان سلوكه مفرد كما هو متوقع لإنسان الاستقرار)
تغيير هيكل بدون اهتمام للتضايح الأخرى مثل الوظائف والناس	2. نطاق التغيير ضيق ومحدود
معايير وقواعد الجماعة تحول دون التغيير	3. قصور/ كسل الجماعة
خروج الأفراد من مجال/ نطاق الخبرة التي اكتسبوا طولاً سنوات عديدة، في حال إعادة تصميم الهيكل والأعمال	4. تهديد الخبرة
فقدان القوة والسلطة بسبب تطبيق اللامركزية	5. تهديد القوة
اللجوء إلى موظفين مؤقتين، غير متفرغين	6. توزيع/ تخصيص الموارد
أمثلة:	مصادر فردية/ شخصية
تغيير المهام والمسؤوليات والواجبات	1. العادة
تغيير المهام أو العلاقات والتبعية	2. الأمان والاستقرار
تغيير الرواتب والمزايا	3. عوامل اقتصادية
عمل جديد، رئيس جديد	4. الخوف من المجهول
جماعات منزلة لا تلتفت للملاحظات والتوجيهات والتعليمات.	5. فقدان الوعي/ الإدراك
معايير وقواعد الجماعة. يخشى الفرد ما تقوله الجماعة عنه، واتجاه الجماعة نحوه وعزله لو قبل التغيير.	6. عوامل اجتماعية

المصدر:

Gregory Moorhead and Ricky Griffin (2000), *organizational Behavior*, 5th ed. Delhi. A.I.T.B.S. Publishers and Distributors (Regd.), pp 555-58.

ويرمز Kinicki, Kreitner علاقة نوع التغيير المطلوب بشدة وقوة مقاومة التغيير. ففي حالات التكيف Adaptive (مثل إدخال أسلوب عمل مألوف) تكون مقاومة التغيير منخفضة. وتزداد شدة مقاومة التغيير في حالات التغيير الإبداعي Innovative (إدخال أسلوب جديد بالنسبة للمنظمة). وتبلغ المقاومة ذروتها وأشدها في حالة التغيير الإبداعي الجذري Radical Innovative (إدخال أسلوب جديد بالنسبة لنشاط/ مجال عمل المنظمة)<sup>(30)</sup>.

### التعامل مع مقاومة التغيير (Dealing with resistance):

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفعالية عملية التغيير. ومع تزايد شدة مقاومة التغيير على جميع مستويات وأجزاء المنظمة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جداً

وتكاد لا تذكر. ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تغف مكتوفة الأيدي اتجاه مقاومة الأفراد للتغيير. بل يجب عليها أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهدها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة بتخفيف حدة مقاومة التغيير، إذا لم يكن باستطاعتها القضاء عليها كلياً. لأن من شأن ذلك أن يساعد على تنفيذ التغيير بيسر وسرعة وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الفرد والمنظمة.

ومن بين الاستراتيجيات العامة لتقليص مقاومة التغيير والتي حظيت باهتمام وقبول واسعين، تلك التي قدمها كل من Leonard A. Schlesinger, John Kotter. وقد اقترحا استراتيجيات عامة، وأوضحا حالات استعمال كلا منها ومزاياها، وسلبياتها<sup>(31)</sup>.

1- **التعليم والاتصال (Education and Communication):** وتتضمن مناقشة أمر التغيير مسبقاً مع العاملين، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه... الخ.

2- **المشاركة (Participation):** وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد إعطاء مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم، أو تشكيل لجان وفرق عمل.

3- **الدعم والموازية (Facilitation and support):** ويشتمل على تقديم الدعم الاجتماعي/ العاطفي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، والإصغاء بعناية لمشكلات العاملين والتذمر، وتوفير التدريب على الأساليب والطرائق الجديدة، والمساعدة على التغلب على مشكلات الأداء.

4- **التفاوض والاتفاق (Negotiation and Acceptance):** تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير، وإجراء بعض المساومات... لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير.

5- **التحكم والاستمالة (Manipulation and Cooperation):** وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساعدة.

6- **الإكراه الصريح والغمي (Explicit and Implicit Coercion):** وتتضمن استخدام القوة/ السلطة لجعل الناس يتقبلون التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكنة اتخاذها بحقه في حال عدم موافقته على الخطوة.

## قوائد محتملة للمقاومة:

يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير، فردية، أم جماعية، مسيئة. بل إن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات. يذكر Newstorm, Davis إن من بين الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يأتي:

1- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق ومجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد مكن أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم. وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

2- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات/ الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

3- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة. كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر، حتى يفهموه بصورة أفضل<sup>(32)</sup>

ونخلص إلى القول بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد، وعلى الإدارة (وسيط التغيير) أن تعي وتدرك ذلك، وتبحث عن مسببات مقاومة التغيير، ودوافعه وأبعاده، وأن تحرص على اختيار المنهج أو الأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف والناس الذي سيتأثرون بالتغيير.

## أسئلة للمراجعة والنقاش

- 1- وضع مدى اختلاف البيئة الخارجية للمنظمات المعاصرة عما كانت عليها سابقاً.
- 2- ما هي أهم القوى والمؤثرات الداخلية التي تستدعي التغيير التنظيمي؟
- 3- ناقش أهم القوى والمؤثرات الخارجية التي تستدعي التغيير التنظيمي؟
- 4- ناقش نموذج الكاتب (Kurt Lewin) في عملية إدارة التغيير؟
- 5- كيف يختلف نموذج الكاتب (Ivancevich) وزملائه عن نموذج الكاتب (Kurt Lewin) في إدارة عملية التغيير.
- 6- ناقش نموذج الكاتب Ivancevich وزملائه في إدارة التغيير.
- 7- ما هي أهم استراتيجيات/ مداخل التغيير التنظيمي. اشرح باختصار.
- 8- ناقش استراتيجيات كيفية إحداث التغيير التي اقترحها الكاتب Larry Greiner.
- 9- اشرح باختصار أهم العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية/ مدخل التغيير.
- 10- ما المقصود بـ وكيل/ وسيط التغيير (chang agent) وما هو دوره في التغيير التنظيمي؟
- 11- كيف تستطيع المنظمة حشد وبناء الدعم أو المساندة للتغيير التنظيمي؟ اشرح باختصار.
- 12- مقاومة التغيير أمر سلبي وضار ويمكن تجنبه؟ ما رأيك بهذا القول.
- 13- ما هي أشكال وصور مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي؟
- 14- ما هي أهم الأسباب والمصادر التنظيمية التي تدفع الأفراد لمقاومة التغيير؟
- 15- ما هي الأسباب الفردية/ الشخصية التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير؟
- 16- اشرح أهم الاستراتيجيات والطرق التي يمكن من خلالها تقليص مقاومة العاملين للتغيير.
- 17- ناقش أهم الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير التنظيمي.

## قائمة العوامش

- (1) Robert M. Fulmer, The New Management 3<sup>rd</sup> ed. (N.Y.: Macmillan Publishing (co., Inc., 1983).P/ 349.
- (2) J. M. Ewell, in Fulmer., op.cit. p 348.
- (3) John R. Schermerhorn . Jr. James G. Hunt, Richard, N. Osborn, Managing Organization Behavior, eth ed. (N.Y.: John Wiley and Sons. Inc. 1991), P. 494.
- (4) Stephen P. Robbins. Organizational Theory: the structure and design of organization, (N.J.: Englewood Cliffs, Prentice- Hall, Inc. 1983). pp./ 269-272.
- (5) Robert Kreitner and Angelo Kinici, Organization Behavior, 2<sup>nd</sup> ed. (Homewood, Ill.: Irwin, 1992). P.632.
- (6) John M. Ivancevich. James H. Donnelly. Jr. and James L. Gibson. Management: Principles and Functions., 4<sup>th</sup> ed.(Homewood, Ill.. Irwin, 1989), pp. 558-559.
- (7) محمد قاسم الفريوتي، السلوك التنظيمي، (عمان 1993)، ص 238-234.
- (8) Fred Luthans, Organizational Behavior, 5th ed. (N.Y.: Mc Graw- Hill, Book, Co., 1989). pp. 593-598.
- (9) Robbins, op.cit., pp. 269-272.
- (10) Edgar F. Huse and James L. Bowditch, Behavior in Organizations (Reading, Mass. Addison- Wesley Publishing Co. 1993). pp. 379-388.
- (11) Ivancevich et al, op.cit., pp. 558-559.
- (12) Schermerhorn et al, op.cit.,p. 496.
- (13) Fulmer, op.cit.,p. 362.
- (14) Kreitner and Kinicki, op.cit., p. 739.
- (15) Fulmer, op.cit.,p. 365.
- (16) Kreitner and Kinicki op.cit., p. 739.
- (17) Shermerhorn et al., op.cit., p. 497.
- (18) Kreitner and Kinicki op.cit., pp. 748-749.
- (19) Ivancevich et al op.cit., pp. 559-580.
- (20) Harold J. Leavitt, "Applied Organization change in Industry: Structural, Technological, and Human Approaches" in Organization Change and Development edited by Gene Dalon, Paul Lawrence and Larry E. Greiner, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.. 1970). pp. 198-212.
- (21) Robert Chin and Kenneth Benne, "Gereral Strategies for Effecting Changes in Human Systems". In Tomorrow's Organization Challenges and Strategies, edited by Jony S. Jun



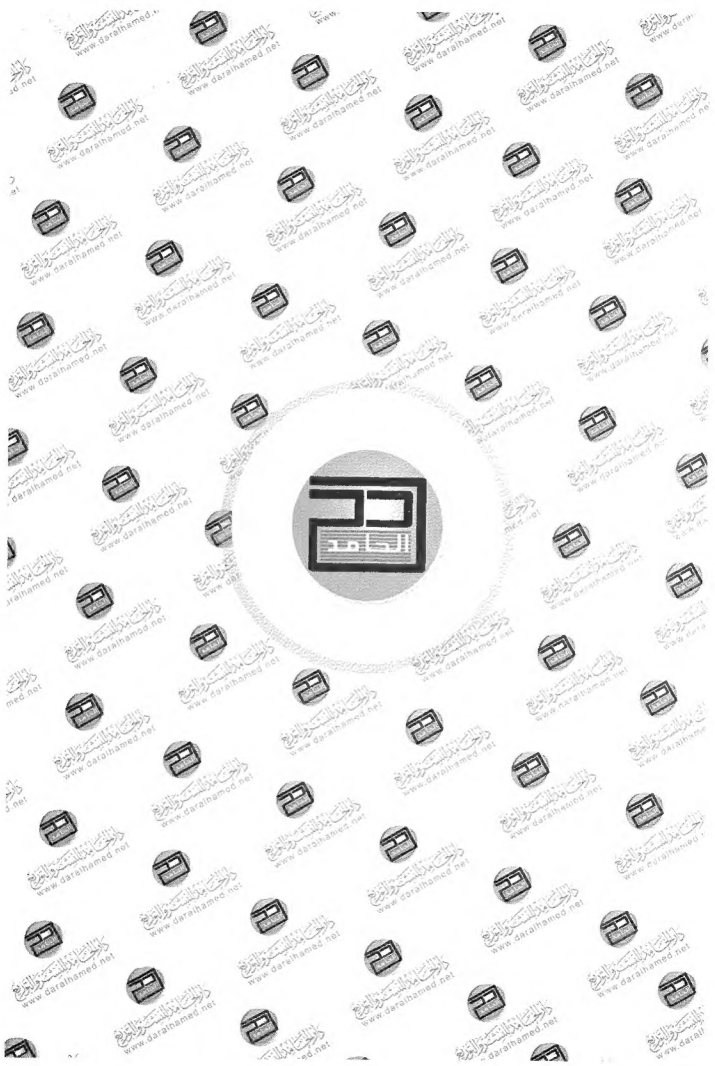
- And William B. Storm, (Glenview. Ill., Scott, Foresman and Co.,1973) p. 310-330.
- (22) Larry Greiner, "Patterns of Organization change" in Dalton et al op. cit, pp. 213-229.
  - (23) Shermerhorn et al op.cit., pp. 497-499.
  - (24) Chris Argyris. Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View. (Reading Mass.: Addison-wesley Publishing co.. 1970), pp. 16-17.
  - (25) Davis and Newstorm. op. cit., p. 297-300.
  - (26) Kreitner and Kinicki op. cit., p. 733.
  - (27) Shermerhourn et at, op. cit., p.p. 500-501.
  - (28) Kreitner and Kinicki op. cit., p. 734.
  - (29) Davis and Newstorm op. cit., pp. 290.
  - (30) Kreitner and Kinicki, op. cit., pp. 738.
  - (31) John Kotter and Leonard A. Schlesinger in Shermerhoom et al. op. cit., pp. 502-503.
  - (32) Davis and Newstorm. op. cit., pp. 292-293.









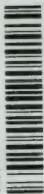




# السلوك التنظيمي

سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال

Bibliotheca Alexandrina



1213723



9 789957 320459



دار الحamed للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - ص.ب. 366 عمان 11941 الأردن

هاتف: 5231081 فاكس: 5235594

E-mail: dar\_alhamed@hotmail.com

daralhamed@yahoo.com

www.daralhamed.net